

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

**Analýza personálních činností v malém podniku**

**Analysis of Human Resources Activities in a Small Enterprise**

Student: Irena Tomiczková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Viktorie Janečková, PhD.

Ostrava 2010

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě 7. května 2010

.....  
podpis studenta

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Viktorii Janečkové, Ph.D za pomoc při jejím zpracování, za rady a získání nadhledu během práce.

## OBSAH

<b>1.</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>PERSONALISTIKA V ODBORNÉ LITERATUŘE.....</b>	<b>5</b>
2.1.	POJETÍ A VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE V PODNIKU.....	5
2.2.	HISTORICKÝ VÝVOJ PERSONÁLNÍ PRÁCE .....	5
2.3.	PERSONÁLNÍ ČINNOSTI – KROKY K NAPLNĚNÍ PERSONÁLNÍ PRÁCE .....	7
2.3.1.	<i>Vytváření a analýza pracovních míst .....</i>	<i>8</i>
2.3.2.	<i>Personální plánování .....</i>	<i>10</i>
2.3.3.	<i>Získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců .....</i>	<i>11</i>
2.3.4.	<i>Rozmísťování pracovníků .....</i>	<i>17</i>
2.3.5.	<i>Hodnocení pracovníků .....</i>	<i>17</i>
2.3.6.	<i>Odměňování pracovníků .....</i>	<i>19</i>
2.3.7.	<i>Vzdělávání a rozvoj pracovníků .....</i>	<i>19</i>
2.3.8.	<i>Pracovní vztahy .....</i>	<i>20</i>
2.3.9.	<i>Péče o pracovníky .....</i>	<i>22</i>
2.3.10.	<i>Personální informační systém .....</i>	<i>23</i>
2.4.	PERSONÁLNÍ STRATEGIE A PERSONÁLNÍ POLITIKA.....	24
<b>3.</b>	<b>CHARAKTERISTIKA PODNIKU .....</b>	<b>28</b>
3.1.	HISTORIE PODNIKU .....	28
3.2.	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ .....	29
3.3.	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	30
<b>4.</b>	<b>ANALÝZA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ V PODNIKU .....</b>	<b>32</b>
4.1.	VYTVOŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST .....	32
4.2.	PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ .....	32
4.3.	ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR, PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ .....	33
4.4.	ROZMÍSŤOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	34
4.5.	HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	35
4.6.	ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	35
4.7.	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ .....	36
4.8.	PRACOVNÍ VZTAHY .....	36
4.9.	PÉČE O PRACOVNÍKY .....	37
4.10.	PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	39
4.11.	PERSONÁLNÍ STRATEGIE A PERSONÁLNÍ POLITIKA.....	39

<b>5.</b>	<b>VLASTNÍ DOPORUČENÍ PRO PODNIK .....</b>	<b>40</b>
5.1.	VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST .....	40
5.2.	PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ .....	45
5.3.	ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR, PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....	46
5.4.	HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	48
5.5.	ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	49
5.6.	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ .....	49
5.7.	PRACOVNÍ VZTAHY .....	49
5.8.	PÉČE O PRACOVNÍKY .....	50
5.9.	PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	50
5.10.	PERSONÁLNÍ STRATEGIE A PERSONÁLNÍ POLITIKA.....	51
<b>6.</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>52</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>54</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>56</b>
	<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>58</b>

# 1. Úvod

Nyní, kdy v celosvětové ekonomice pozvolna odeznívá hospodářská krize, se ukazuje, že malé podniky jsou důležitým ekonomickým subjektem, který by neměl být jednoduše přehlížen. Důvod je nasnadě. Jsou dlouhodobě stabilními zaměstnavateli, plátcí daně a svými podnikatelskými i mimopodnikatelskými aktivitami pomáhají utvářet a rozvíjet region, ve kterém působí. Díky jejich vyšší flexibilitě se lépe přizpůsobují neustálým změnám a jsou mnohdy nositeli převratných inovací. [3, 6]

Personalistika je obor, který má mnoho obecně platných pravidel a postupů. Ale ovšem, jako v téměř každém oboru, existují i její specifické „mutace“ v závislosti na typu organizace, ve které je personalistika prováděna. Můžeme tedy mluvit o personalistice neziskových organizací, personalistice nadnárodních organizací, ale i o personalistice malých (popř. středních) organizací. Poslednímu zmíněnému tématu se věnuje řada odborníků z teorie i praxe, kteří již vydali mnoho publikací. Přesto se jí ještě nepřikládá taková pozornost, jako jiným specifickým typům personalistiky.

Cílem této práce je analyzovat personální činnosti v podniku Autoservis Tomiczek a navrhnout opatření k jejich zlepšení.

Důvod, proč jsem si zvolila takovýto cíl, je nasnadě. Personální činnosti jsou často „Achillovou patou“ malých podniků. Vedoucí pracovníci takovýchto podniků je často považují pouze za nezbytnou přítěž a vykonávají je jen do té míry, která je určena legislativou a jejich konkurencí. V současnosti se ale tlaky na to, aby se v malých podnicích zlepšila personální práce, neustále zvyšují. Někde již pochopili, že z toho, co je dnes jejich nevýhodou a přítěží, může být zítra jedna z největších konkurenčních výhod.

Při psaní mé bakalářské práce jsem si především klada tyto dvě otázky. Je možné uplatnit všechny metody a techniky, kterými jsou prováděny personální činnosti, v malém podniku? Existují v podniku Autoservis Tomiczek nějaké bariéry, které výrazně komplikují či přímo brání provádění personální práce? V případě první otázky předpokládám, že většinu metod a technik v malých podnicích v praxi nelze provést vůbec nebo jen s velkými obtížemi.

Co se týče druhé otázky, myslím si, že ve sledovaném podniku existují bariéry provádění personální práce.

Jak už jsem výše uvedla, tímto tématem se zabývá řada odborných publikací. Při vypracování teoretického základu celé práce jsem se tedy snažila sestavit obraz o personálních činnostech, jak je vidí autoři právě těchto odborných publikací. Dále jsem se při práci opírala i o názory lidí z praxe, kteří mě často svými postřehy obohatili o nový pohled na věc. Výčet zdrojů, které jsem zužitkovala, by nebyl zcela úplný, kdybych nedoplnila, že jsem velkou měrou využila i svých vlastních zkušeností s prací ve sledovaném podniku.

Bakalářská práce je rozčleněna do šesti kapitol a do několika podkapitol. Po tomto úvodu následuje již zmíněný teoretický pohled na personalistiku. Práce dále po charakteristice podniku pokračuje analýzou personálních činností a mými doporučeními pro podnik. Obě naposledy zmíněné kapitoly logicky kopírují strukturu teoretické části, tzn., že každý bod, který je uveden teoreticky, je konfrontován s realitou ve sledovaném podniku. Výsledky této konfrontace následně vyhodnocuji a snažím se nalézt možná zlepšení současného stavu.

Analýzu personálních činností jsem prováděla na přelomu roku 2009 a 2010. Sledovaným podnikem byl již zmíněný Autoservis Tomiczek. Tento podnik jsem si zvolila zejména pro možnost snadno získat všechny potřebné podklady, ale také proto, že v podniku již delší dobu pravidelně vypomáhám.

## **2. Personalistika v odborné literatuře**

### **2.1. Pojetí a význam personální práce v podniku**

**Personální práci** lze jen těžce přesně definovat, ale obvykle je vnímána, jako určitá část činností podniku, které se v první řadě orientují na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem (např. zapojování člověka do pracovního režimu, využívání jeho schopností, jeho pracovní chování, výkon a výsledky jeho práce nebo také náklady, které na jeho zaměstnávání podnik vynakládá). V praxi to znamená směs formálních a neformálních aktivit, které vykonávají vedoucí pracovníci. [3, 5]

Indikátorem, který ukazuje význam personální práce v podniku, může být to, jestli je zřízen personální útvar, a kde je umístěn z hlediska organizační kultury. Odborná literatura se například shoduje na tom, že specializovaný personální útvar by měly vytvářet podniky s více než 100 až 150 zaměstnanci. U ostatních podniků, které nevytvořily specializovaný personální útvar, je pak indikátorem významu personální práce zájem vlastníka (popř. ředitele), zaměstnání specialisty na personalistiku nebo využití služeb specializovaných agentur, které zajišťují veškerou personální práci v podniku. [3]

### **2.2. Historický vývoj personální práce**

Personální práce prošla ve 20. století několika vývojovými etapami. Od pouhé správy personální administrativy až po filozofii, která vyzvedla člověka, jako nositele pracovní síly, na klíčovou pozici v konkurenčním boji. [3, 5]

Podle Koubka (2007) se jedná o následující:

1. personální administrativa (správa),
2. personální řízení,
3. řízení lidských zdrojů. [3, 5]



## **Personální administrativa (správa)**

Tato etapa představuje prostou správu personální agendy. Jedná se v podstatě o zajištění administrativní práce a procedur, které souvisejí se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a všech potřebných informací týkajících se zaměstnanců. Zabezpečuje také kontakt se státními institucemi. Všechny tyto činnosti vedou k jedinému cíli, a to k zajištění personálního servisu pro vedoucí zaměstnance. Z této charakteristiky jasně vyplývá, že v této fázi má personální práce pouze pasivní, podpůrnou roli. [3, 5]

## **Personální řízení**

Tato koncepce se začíná prosazovat od druhé poloviny 60. let minulého století především v podnicích s liniově štábní organizační strukturou a s větším počtem stupňů v hierarchii řízení. Jedná se o podniky, které se snažily najít cestu k ovládnutí trhu, k postupnému odstranění konkurence. Prostředkem, jak toho dosáhnout, se měl stát pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný personál. K naplnění této představy se v podniku vytvářejí centralizované personální útvary, ve kterých jsou zaměstnáváni specialisté na personální práci a vedoucí zaměstnanec tohoto útvaru je členem užšího vedení. Řízení má stále ještě operativní charakter a je zaměřeno především dovnitř podniku. [3, 5]

## **Řízení lidských zdrojů**

Zhruba od počátku 80. let 20. století se začíná prosazovat poslední ze jmenovaných etap, řízení lidských zdrojů. Vychází z předpokladu definovaného už v předchozí etapě, že člověk je klíčovým nástrojem v konkurenčním boji, a proto by se mu měla věnovat náležitá pozornost. Řízení lidských zdrojů charakterizuje snaha managementu, aby zaměstnanci dosahovali vysokého výkonu. Toto ovšem není jedinou charakteristikou, dalšími jsou:

- orientace na dlouhodobý horizont – personální řízení se stává částí strategického řízení,
- zdůrazňuje hlavní vliv vnějších faktorů, jako jsou např. populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, situace na trhu práce atd.

- důraz je kladen na dobrou kvalitu zaměstnaneckých vztahů, na zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti,
- přináší dvojí zodpovědnost v personální oblasti – personálnímu útvaru i managementu,
- liniovému managementu náleží více výkonné personální práce i souvisejících pravomocí,
- vedoucí pracovník lidských zdrojů je členem užšího vedení podniku atd. [3, 5, 11]

Dvořáková (2007) dále definuje, kromě předchozích tří uvedených, také čtvrtou vývojovou etapu, a to **řízení intelektuálního kapitálu**. Některé podniky považují své zaměstnance za jedinečný kapitál, protože dokáží vytvářet inovace, které odlišují produkty a služby jejich podniku od konkurence. Proto hledají způsoby, jak je ještě lépe motivovat a jak zvýšit jejich pracovní spokojenost. Hodnota tohoto kapitálu je pro podnik natolik velká, že se snaží o její změření, aby tak zefektivnili celý systém řízení. [3]

### **2.3. Personální činnosti – kroky k naplnění personální práce**

Personální práce se v podniku dělí do několika činností, tzv. personálních činností. Ty na sebe navzájem plynule navazují a vzájemně se doplňují. Dosud neexistuje jedno všeobecně přijímané taxativní vymezení těchto činností, ale obvykle se autoři odborné literatury shodují přibližně na tomto výčtu:

1. vytváření a analýza pracovních míst,
2. personální plánování,
3. získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků,
4. rozmísťování pracovníků,
5. hodnocení pracovníků,
6. odměňování pracovníků,
7. vzdělávání a rozvoj pracovníků,
8. pracovní vztahy,
9. péče o pracovníky a
10. personální informační systém. [2, 3, 5, 11]

### 2.3.1. Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst je základním a klíčovým procesem pro všechny personální činnosti. Od kvality jejího zpracování se odvíjí v první řadě spokojenost zaměstnance s vykonávanou prací, ale především výkonnost podniku jako celku. [3]

**Vytváření pracovních míst** je podle Koubka (2007) proces, během něhož se určují konkrétní pracovní úkoly zaměstnance (popř. skupiny zaměstnanců) a spojují se do pracovních míst. Tomuto procesu předchází **analýza pracovních míst**. Ta dává podniku obraz o náplni práce na pracovním místě, a tak i o pracovníkovi, který by ji měl vykonávat. [5]

Analýza pracovních míst obsahuje dva procesy:

1. popis pracovního místa,
2. specifikace pracovního místa.

**Popis pracovního místa** odpovídá na otázky týkající se pracovního úkolu a podmínek k vykonávání práce.

Obsahuje:

- **základní identifikační znaky** např. název pracovního místa, organizační začlenění, název útvaru apod.,
- **organizačně funkční vztahy** např. název přímo nadřízeného a podřízeného pracovního místa, vztah k ostatním pracovním místům, pracovní pozice, ke které má hlavní a funkční odpovědnost apod.,
- **charakteristiku vykonávané práce** např. hlavní a vedlejší pracovní činnosti, povinnosti, potřebné vybavení, pracovní podmínky, případná rizika apod. [2, 4, 5]

**Specifikace pracovního místa** vychází z popisu pracovního místa a charakterizuje požadované znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti osoby, která by měl být na dané místo přijata. [2, 4, 5]

Obsahuje:

- ***fyzické požadavky*** např. zdravotní stav, tělesná stavba, způsob a úroveň vyjadřování apod.,
- ***duševní požadavky a charakteristiky osobnosti*** např. citová vyrovnanost, schopnost osvojovat si nové poznatky, schopnost vyjednávat, schopnost vycházet a pracovat s lidmi, organizační schopnost, dochvilnost, smysl pro zodpovědnost apod.,
- ***vědomosti a dovednosti*** např. vzdělání, kvalifikace, zkušenosti,
- ***zvláštní požadavky*** např. vlastnictví řidičského průkazu, manuální zručnost, znalost práce s výpočetní technikou a v odborném a kancelářském softwaru apod. [2, 4, 5]

### **Zdroje informací pro analýzu pracovních míst**

Kvalita celého procesu analýzy pracovních míst závisí z velké části na kvalitě a dostupnosti všech potřebných informací. Je tedy zapotřebí určit, z jakých zdrojů budeme informace čerpat. Podle Koubka (2007) lze získat informace od sedmi základních zdrojů:

1. ***držitele pracovního místa*** – nejjednodušší a nejčastěji využívaný způsob, ale takto získané informace mohou být subjektivně zkresleny, např. protože má zaměstnanec pocit, že výsledkem analýzy pracovních míst má být navýšení množství jeho práce,
2. ***bezprostředního (přímého) nadřízeného*** – tento zdroj bývá také hojně využíván, protože se má za to, že přímý nadřízený může nejlépe popsat práci, kterou je zapotřebí udělat ke splnění zadaných úkolů. Ale tak jako v prvním případě, existuje zde možnost, že informace budou, vinou obavy z navýšení povinností, zkresleny,
3. ***specialisty na analýzu pracovních míst***, který práci na daném pracovním místě pro účely analýzy vykonává – podmínkou je, aby byl měl kvalifikaci pro práci na dané pozici,
4. ***nezávislého odborníka na danou práci*** – především se jedná o pracovníka, který pracuje na stejném nebo obdobném pracovním místě,
5. ***dalších odborníků, především technických expertů***
6. ***spolupracovníků či podřízených*** – tento způsob je využíván jako doplňkový k předchozím metodám, protože poskytuje jiný „pohled na věc“. Je nesporné, že

spolupracovníci a podřízení mají zcela jinou představu o práci vykonávané na sledované pracovní pozici. Mohou tak vnést do celého procesu ten tolik potřebný nadhled, který dotvoří celkový obraz.

7. z *existující písemné dokumentace* – tento zdroj je také vnímán jako doplňkový k prvním pěti metodám. Existující písemnou dokumentací se rozumí např. původní popisy a specifikace pracovních míst, pracovní deníky, informace o technologickém postupu, klasifikace zaměstnání nebo kvalifikační katalogy apod. [5]

### **Metody získávání potřebných informací o pracovních místech**

Aby byl splněn požadavek na kvalitu potřebných informací, nepostačí, aby byly získány z odpovídajícího a věrohodného zdroje, je zapotřebí, aby pro celý proces jejich získávání byla zvolena vhodná metoda. Volba metody závisí na zdroji, který informace poskytuje, na počtu zdrojů, na zkušenostech toho, kdo informace zpracovává. [5]

Koubek (2007) tyto metody rozděluje do tří základních skupin:

1. *pozorování* provádí školený nezávislý odborník, který pozoruje pracovníka nebo pracovníky vykonávající práci a zaznamenává si informace popisující práci do předem připraveného formuláře se standardními druhy informací,
2. *rozhovor* mezi osobou analyzující pracovní místo a pracovníkem, který na sledovaném pracovním místě pracuje,
3. *dotazníková metoda* spočívá ve vyplnění dotazníku držitelem pracovního místa a zpravidla ještě bezprostředním nadřízeným. [5]

### **2.3.2. Personální plánování**

**Personální plánování** je podle Koubka (2007) proces, jehož výsledkem je stanovení metod a cest k dosažení podnikových cílů. Pomocí předvídání vývoje, stanovení cílů a realizování opatření je v podniku dostatek pracovní síly, a to jak v současnosti, tak i v budoucnosti. [5]

Dostatek pracovní síly lze definovat tak, že podnik má pracovní sílu:

- v potřebném množství,
- v potřebné kvalitě (znalosti, dovednosti, zkušenosti),
- s žádanými osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- vhodně rozmístěné do pracovních pozic i organizačních celků podniku,
- ve správný čas a
- s přiměřenými náklady. [5]

Nezbytným krokem při personálním plánování je prognózování budoucích požadavků podniku na lidské zdroje. Nezbytnost vychází z faktu, že plánování lidských zdrojů napomáhá v podniku při rozhodování o získávání pracovníků, předcházení nadbytečnosti zaměstnanců, rozmístění pracovníků, podnikovém vzdělávání a rozvoji, vývoji personálních nákladů a organizaci práce a pracovní doby. [3]

### **2.3.3. Získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců**

Získávání, výběr, přijímání i adaptace zaměstnanců jsou činnosti, které na sebe plynule navazují. Celý proces provází neustálá kontrola a vyhodnocení efektivity činností. Jestliže výsledky jedné činnosti neodpovídají požadavkům, je zapotřebí přehodnotit nejen danou činnost, ale i činnost, která ji předcházela. Vstupem pro tyto činnosti je personální plán, který stanoví nejen personální potřebu podniku, ale i nastíní možné zdroje pokrytí této potřeby.

Dvořáková (2007) uvádí, že **získávání zaměstnanců** je proces, jehož cílem je rozpoznat, přilákat a zaměstnat kvalifikovanou pracovní sílu. Nejedná se tedy o to, získat co nejvíce zájemců, ale oslovit a získat zájemce, kteří budou odpovídat stanoveným kritériím. V důsledku tak ušetříme náklady na celý proces, ale také usnadníme práci personalistům, kteří výběr provádějí. [3]

**Zdroje**, ze kterých lze vybírat zájemce o pracovní místo, jsou dvojí, **vnější** a **vnitřní**. V současnosti převažuje v procesu získávání pracovníků názor, že by podnik měl nejdříve volnou pozici nabídnout svým stávajícím zaměstnancům – svému vnitřnímu zdroji, a až poté všem ostatním lidem mimo organizaci – vnějšímu zdroji. [3, 5]

### **Získávání z vnitřních zdrojů**

Jak už jsem výše uvedla, vnitřní zdroj tvoří zaměstnanci podniku. Toto je ovšem velmi zjednodušený pohled na věc.

Podle Koubka (2007) vnitřní zdroj podniku tvoří:

1. pracovní síly ušetřené, protože v podniku došlo k technickému rozvoji (např. živá práce byla nahrazena produktivnější technologií, byla vylepšena organizace práce),
2. pracovní síly uvolněné v důsledku ukončení nějaké činnosti nebo jiné organizační změny,
3. pracovníci, kteří došli do bodu, kdy jsou schopni zastávat náročnější práci, než jakou zastávají v současnosti,
4. pracovníci, kteří mají zájem změnit pracovní pozici (přejít na uvolněné nebo nově vytvořené pracovní místo v jiné části podniku). [5]

Nástroje, které využívá podnik při získávání zaměstnanců, jsou v případě vnitřních zdrojů oproti vnějšímu zdroji značně omezeny. Dvořáková (2007) se v podstatě zmiňuje jen o třech možnostech:

- řízení následnictví,
- interní výběrové řízení na uvolněná nebo nově vytvořená pracovní místa a
- rozmístění zaměstnanců.

Je jasné, že všechny možnosti nelze využít v každém podniku. Řízení následnictví využívají podniky, které si tak ze současných talentů „vychovávají“ své budoucí klíčové manažery. Další dvě možnosti mají již širší využití. Interní výběrové řízení funguje jako kterékoliv jiné výběrové řízení, rozdíl je jen v tom, že zájemci jsou jen z řad zaměstnanců

podniku. Rozmístění zaměstnanců využívá možnosti zařadit zaměstnance na jinou práci, popř. i na jiné pracoviště. [3]

### **Získávání z vnějších zdrojů**

Vyčerpáme-li zdroje uvnitř podniku, přichází na řadu získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů – takto to vidí současný trend. Realita je ovšem mnohdy zcela jiná – vnější zdroje jsou používány jako první možnost a často také i jako poslední. I když to nekoresponduje s moderními přístupy, v případě malých a středních podniků to může být správný přístup.

Koubek (2007) vnější zdroje ještě dále rozděluje na:

#### **I. Hlavní vnější zdroje**

1. volná pracovní síla na vnějším trhu práce,
2. absolventi škol nebo jiných organizací připravujících mládež na povolání,
3. zaměstnanci jiných podniků, kteří chtějí změnit zaměstnavatele.

#### **II. Doplnkové vnější zdroje**

1. ženy v domácnosti,
2. důchodci,
3. studenti,
4. pracovní síla ze zahraničí apod. [5]

Efektivita získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je z velké části závislá na nástroji, kterým se rozhodneme oslovit potenciálního zájemce o pracovní místo. V praxi obvykle podniky volí využití kombinace více metod. Často používanými metodami nabízení práce jsou dle mínění Dvořákové (2007) tyto:

- využití místní vývěsky,
- spolupráce s úřadem práce,
- on-line nabídka s využitím job serverů, personálních agentur nebo vlastních webových stránek,
- inzerce v médiích (tisku, rozhlase, televizi),
- spolupráce se vzdělávacími organizacemi,



- spolupráce s profesními organizacemi, popř. odbory,
- prezentace na veletrhu pracovních příležitostí,
- využití služeb personální agentury,
- samostatné přihlášení zájemcem o zaměstnání,
- doporučení zaměstnancem. [3]

Koubek (2007) dále tento výčet doplňuje o:

- přímé oslovení vyhlédnuté osoby a
- letáky vkládané do poštovních schránek. [5]

V momentě, kdy podnik ukončil proces získávání uchazečů, je zapotřebí přistoupit k jejich výběru dle předem stanovených výběrových kritérií. Jak uvádí Dvořáková (2007), je **výběr zaměstnanců** personální činnost, jejímž cílem je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale také budou schopni pro zaměstnavatele pracovat po očekávanou dobu a nebudou nějakým nežádoucím jednáním snižovat produktivitu práce a kvalitu. [5]

Každá organizace má samozřejmě jiný názor na metody a kritéria výběru. Pro některé je důležité množství získaných diplomů a certifikátů či délka praxe. Jiné, jako například Amilo Car a.s., se spíše zajímají o motivaci uchazeče vykonávat práci jako takovou, i když je pro ně jistě také důležitá určitá úroveň kvalifikace uchazeče. Viceprezident této společnosti v rozhovoru pro [www.hr-server.cz](http://www.hr-server.cz) uvedl, že: „Požadavky na schopnosti a dovednosti se samozřejmě liší v závislosti na pracovní pozici, ale faktem je, že existuje jedna zásadní podmínka, přes kterou u nás zkrátka nejede vlak. Jde o chuť pracovat.“ [9] Nemohu než s tím souhlasit.

Celý výběrový proces lze zjednodušeně rozdělit do dvou částí:

1. předvýběr uchazečů a
2. výběrový rozhovor. [3, 5]

## **Předvýběr uchazečů o zaměstnání**

První fáze výběrového procesu je založena na zhodnocení materiálů, které uchazeč poskytl zaměstnavateli. Dále se posuzuje, zda uchazeč na základě zjištěných informací vyhovuje výběrovým kritériím, tzn.:

- jestli je uchazeč způsobilý vykonávat danou práci,
- jestli se začlení do pracovního kolektivu a podniku,
- jakou má uchazeč pracovní motivaci a zda a jaký má zájem o nabízenou práci. [3, 5]

Jak jsem uvedla, předvýběr uchazečů vychází z materiálů, které uchazeč poskytne potenciálnímu zaměstnavateli. Takovými to materiály mohou být:

- životopis a žádost o zaměstnání,
- osobní dotazník,
- kopie dokladu o ukončeném vzdělání (diplom, vysvědčení, certifikáty),
- pracovní posudky a reference,
- ukázky práce,
- výpis z rejstříku trestů,
- doklad o lékařském vyšetření aj. [3]

## **Výběrový rozhovor**

Zatímco při předvýběru jsou pracovníci posuzováni pouze individuálně, každý jednotlivě a zvlášť, při výběrovém rozhovoru jsou naopak hodnoceni mezi sebou. Při rozhovoru je výběr oboustranný, na jednu stranu si podnik vybírá uchazeče, ale na druhou stranu si i uchazeč vybírá, zda chce být v podniku zaměstnán. Podnik je uchazečem hodnocen např. z pohledu administrativního zvládnutí výběrového rozhovoru nebo z přístupu k uchazečům, což svědčí o úrovni podnikové kultury a řízení lidských zdrojů vůbec. [3]

Technika výběrového rozhovoru má několik variant, Dvořáková (2007) uvádí tyto:

- **rozhovor jednoho s jedním (1 + 1)** – používá se především při výběru zaměstnanců pro manuální a administrativní pozice. Vede jej personalista, přímý nadřízený nebo

vedoucí organizační jednotky a má pravomoc rozhodnout o přijetí či odmítnutí uchazeče,

- **rozhovor před komisí (panelem posuzovatelů)** – v tomto případě hovoří uchazeč s minimálně dvěma tazateli (optimální počet je ovšem tři tazatelé), kteří ho nezávisle na sobě posuzují, a rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče je výsledkem hlasování,
- **rozhovor určený k ověření odborných znalostí** – uchazeč je posuzován těmi, kteří znají pracovní činnosti a úkoly nabízené pracovní pozice. [3]

Koubek (2007) uvádí, že personální činnost **přijímání pracovníků** je složena z řad procedur, které začínají od chvíle, kdy podnik oznámí uchazeči, že byl vybrán a on nabídku pracovního místa akceptuje, až do dne, kdy pracovník nastoupí do zaměstnání. Tato činnost vyžaduje několik formálních aktivit, jako je např. vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy (nebo jiné smlouvy, která zakládá pracovně právní vztah mezi zaměstnavatelem a uchazečem), zařazení pracovníka do personální evidence a v případě přijímání nového pracovníka převzetí od předchozího zaměstnavatele zápočtového listu apod. [5]

Na přijímání pracovníka plynule navazuje adaptační proces. Účelem **adaptace** zaměstnanců je napomoci jejich začlenění do kulturního, sociálního a pracovního systému podniku. Dvořáková (2007) účel adaptace dále specifikuje:

- má snížit náklady podniku na fluktuaci zaměstnanců,
- má snížit ztráty na produktivitě,
- má zvýšit pracovní spokojenost. [3]

Ve velkých podnicích je adaptace formalizována a řízena pomocí adaptačního programu, který je nástrojem, jak urychlit a zefektivnit začlenění a zapracování nových zaměstnanců. Měl by mít písemnou formu, ale v praxi se s ním také setkáváme v podobě tradované a předávané z „generace na generaci“. Při jeho realizaci je zapotřebí součinnosti personalistů a vedoucích pracovníků. Dále do procesu vstupuje „patron“, což je osoba, která nového zaměstnance zaškoluje do výkonu práce a napomáhá mu v orientaci v sociálních vztazích. [3]

#### 2.3.4. Rozmíst'ování pracovníků

**Rozmíst'ování pracovníků** (interní mobilita) je dle Koubka (2007) nikdy nekončící proces slad'ování počtu a struktury pracovních míst s počtem a strukturou pracovníků. V tomto procesu se hledá taková řešení, při kterých by pracovník podával optimální výkon a maximálně by tak přispíval k dosahování podnikových cílů. Nelze jej provádět všude. Je zapotřebí, aby v podniku byla dostatečná struktura pracovních pozic, mezi kterými by mohli pracovníci přecházet. [5]

Rozmíst'ování pracovníků má několik forem:

1. **povyšování** – jedná se o přechod zaměstnance v rámci podniku na důležitější, náročnější a obvykle lépe placenou pracovní pozici, která je v podnikové hierarchii pracovních funkcí výš než předchozí pozice,
2. **převádění (transfer) na jinou práci (pracoviště)** – zaměstnanec v rámci podniku přechází na jinou pracovní pozici, která má přibližně stejný charakter a obsah práce, význam, postavení v hierarchii pracovních funkcí i plat jako původní pozice a
3. **přeřazování na nižší funkci** – v rámci podniku zaměstnanec přechází na nižší pozici v podnikové hierarchii pracovních funkcí. [5]

#### 2.3.5. Hodnocení pracovníků

Aby byla zajištěna realizace většiny personálních činností, je potřeba, aby v podniku efektivně fungovalo hodnocení pracovníků. Díky tomu jsou zaměstnanci nejenom kontrolováni, ale také existuje podklad pro jejich spravedlivé odměňování. Ale aby bylo hodnocení spravedlivé, je podle Dvořákové (2007) nutné, aby celý systém hodnocení splnil několik požadavků:

- stanovit úroveň pracovního výkonu a kvality práce a identifikovat výkonnostní potenciál pracovníka,
- identifikovat pracovníkovy silné a slabé stránky,
- umožnit pracovníkovi zlepšení svého pracovního výkonu,

- určit konkrétní a jasné požadavky na zlepšení jednotlivých stránek pracovního výkonu,
  - shromáždit informace pro odměňování podle individuálního pracovního výkonu,
  - identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace a možnosti dalšího rozvoje,
  - zvýšit úroveň a účinnost motivace k výkonu, ke zvyšování kvalifikace, k identifikaci s podnikovými cíli a zvýšení loajality k zaměstnavateli,
  - získat informace o názorech pracovníků, faktorech spokojenosti nebo nespokojenosti.
- [3]

Jak uvádí Koubek (2007) má hodnocení pracovníků dvě podoby:

1. ***Neformální hodnocení*** – jedná se v podstatě o průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Je charakteristické příležitostnou povahou a podmíněností daným okamžikem, povahou a pocitem hodnotícího, jeho dojmem i aktuální náladou – je tedy velmi subjektivní. Obvykle nebývá zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.

2. ***Formální hodnocení*** – bývá obvykle objektivnější a standardizované, je periodické. Je charakteristické svou plánovitostí a systematičností. Jeho výsledkem je dokument, který se zařazuje do osobních materiálů pracovníka. Takovýto dokument pak dále slouží jako podklad pro další personální činnosti. [4]

K hodnocení pracovníků se v praxi používá řada metod, Dvořáková (2007) se zmiňuje například o těchto:

- srovnání se standardním pracovním výkonem,
- testování a pozorování pracovního výkonu,
- hodnotící stupnice,
- metoda BARS,
- metoda kritických případů,
- srovnání pracovníků,
- sebehodnocení,
- 360° zpětná vazba. [3]

### **2.3.6. Odměňování pracovníků**

Z pohledu moderního řízení lidských zdrojů je **odměňování** součástí strategického řízení. V dnešní době se odměňování nezabývá pouze mzdou nebo platem, naopak na významu nabývají jiné formy, které ani nemusí mít peněžní podobu. Předmětem strategie odměňování se tak stává všechno to, co pracovníka motivuje k vyšším výkonům, např. povýšení, přidělení služebního automobilu nebo větší kanceláře, příplatky, bonusy, prémie, projevení uznání před kolegy, umožnění pružné pracovní doby apod. Jak je vidět, odměňování má řadu forem. Je ovšem nutné podotknout, že nelze všechny formy použít pro všechny pracovníky paušálně a nerozdílně, je potřeba zvážit, jaká forma je pro každého pracovníka nejlepší a nejvíce motivující. [2, 5]

Proces odměňování se často v podnicích stává předmětem konfliktů a nespokojenosti pracovníků. Proto by měl být pokud možno co nejtransparentnější, konkurenceschopné (aby obstálo ve srovnání s jinými srovnatelnými podniky), všichni zaměstnanci by s ním měli být seznámeni již při nástupu do zaměstnání, měl by být používán pro všechny bez rozdílu věku, pohlaví, pracovní pozice, osobních sympatií apod. tzn., že nesmí mít diskriminující charakter a především by měl být založen na skutečném pracovním výkonu, a ne na momentální „náladě“ pracovníka, který o něm rozhoduje. Ale ani při dodržování všech těchto zásad by se v podniku nemělo zapomínat na to, že odměňování jako takové má především sloužit k naplňování podnikových cílů. [1, 3, 5]

### **2.3.7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Aktivity spojené se vzděláváním i rozvojem se zabývají zefektivněním adaptací nových pracovníků, prohlubováním stávající kvalifikace (doškolení), získáváním nové kvalifikace (rekvalifikace) popř. profesní rehabilitací zaměstnanců, kteří potřebují kvůli svému postižení pomoc při začlenění zpátky do pracovního režimu. Celý proces by měl směřovat k naplnění podnikových cílů a ke zvýšení efektivnosti podniku, ale měl by být také v souladu s individuálními cíly každého jednotlivého pracovníka zvlášť. Z této myšlenky vychází i moderní přístup, který prosazuje zvyšování hodnoty a výkonnosti podniku přes zvyšování kvality pracovní síly. [3, 5]

**Metody**, kterými je zajišťováno vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, jsou podle Dvořákové (2007) následující:

1. metody vzdělávání na pracovišti,
  - a. instruktáž při výkonu práce,
  - b. asistování,
  - c. rotace práce,
  - d. coaching, mentoring a counselling,
2. metody vzdělávání mimo pracoviště,
  - a. přednáška, popř. přednáška s diskuzí (seminář),
  - b. demonstrování,
  - c. workshop a případové studie,
  - d. simulace,
  - e. hraní rolí,
  - f. assessment centre,
  - g. outdoor training,
3. metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště
  - a. pracovní porady,
  - b. poradenství,
  - c. action learning,
  - d. trainee programs,
  - e. samostudium,
  - f. e-learning. [3]

#### **2.3.8. Pracovní vztahy**

Sebevětší snaha o efektivní realizaci personálních činností by byla zbytečná, pokud by v podniku nefungovaly zdravé **pracovní vztahy**. „Zdravými“ pracovními vztahy jsou zde myšleny pozitivní vztahy, které vedou k naplňování nejen podnikových cílů, ale i pracovních a životních cílů všech pracovníků podniku. Ovšem i negativní pracovní vztahy, jsou-li včas podchyceny, mohou vést k identifikaci příčin problémů, a také k potřebným změnám. [3, 5]

Dvořáková (2007) pracovní vztahy člení takto:

1. **individuální pracovní vztahy** odehrávající se mezi zaměstnanci nebo jejich skupinami (např. odbory, komory apod.) a jejich zaměstnavatelem,
2. **kolektivní pracovní vztahy** vznikají mezi skupinami zaměstnavatelů a odborovými organizacemi podniků a
3. **tripartitu**, což jsou pracovní vztahy mezi zástupci zaměstnanců, zaměstnavatelů a státem. [3]

Vyznat se v problematice pracovních vztahů je v podniku mnohdy velmi složité, zvláště v případě, kdy jsou vztahy již nějakým způsobem vážně narušeny. Hledat řešení je pak mnohdy běh na dlouhou trať. Je tedy snazší těmto problémům předcházet.

Koubek (2007) se zmiňuje o některých zásadách vytváření zdravých pracovních vztahů:

- striktní dodržování zákonů ze strany zaměstnavatele i zaměstnanců,
- respektování odborů i zaměstnanců jako rovnocenných partnerů podniku,
- jasně, detailně, individuálně vymezené veškeré smluvní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, které vznikly na základě jejich společného vyjednávání,
- přesné a spravedlivé formulování a realizace všech personálních politik,
- ustavičně vyhodnocovat a vylepšovat způsoby vedení lidí a formování pracovních týmů,
- důraz na jedince – na jeho osobní i sociální rozvoj, pracovní podmínky a ochranu jeho zdraví,
- neustálá oboustranná komunikace,
- vytváření a podpora žádoucích mezilidských vztahů,
- předcházení všem projevům diskriminace i ostatních nežádoucích jevů ze strany vedoucích pracovníků a jejich důsledné postihování apod. [5]



### 2.3.9. Péče o pracovníky

Po starosti o pracovní vztahy je **péče o pracovníky** dalším nástrojem, který podnik využívá k řízení a stabilizaci své pracovní síly. Tento přístup je spojen s názorem, že lidé, nositelé pracovní síly, jsou pro podnik nejvzácnějším a mnohdy i nejdražším zdrojem, je jim tedy nutné věnovat patřičnou pozornost péči. Ve větších podnicích k tomu také přispívá rostoucí tlak odborů. [5]

Základní péče o pracovníky je povinná (dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně), podnik se může smluvně zavázat poskytovat další péči (na základě kolektivní smlouvy uzavřené v podniku), ale v rámci personální politiky je často pracovníkům přiznávána další, dobrovolná péče. [5]

Toto obecné dělení Koubek (2007) rozšiřuje na záležitosti, kterými se v nejširším pojetí péče o pracovníky zabývá:

1. ***pracovní doba a pracovní režim*** – upravuje délku i rozvržení pracovní doby a také formu pracovního režimu (přetržitý nebo nepřetržitý; jedno-, dvou- nebo třisměnný; celoroční nebo sezónní),
2. ***pracovní prostředí*** – zabývá se kvalitou všech faktorů (fyzikálních, chemických, biologických, sociálně psychologických atd.), které působí na pracovníka během pracovního procesu,
3. ***bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci*** – věnuje se povinnosti zaměstnavatele realizovat opatření, která mají odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit tak bezpečné pracovní podmínky s cílem zabránit vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání,
4. ***personální rozvoj pracovníků*** – zahrnuje péči o kvalifikaci a její prohlubování a rozšiřování,
5. ***služby poskytované pracovníkovi na pracovišti*** – mohou to být např. zajištění stravování pracovníků; zařízení sloužící osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí pracovníka; zdravotní služby; poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek apod.,

6. ***ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám*** – např. ve formě příspěvků na rekreaci, sport, kulturu, cestování, bydlení; vytvoření podnikových jeslí a mateřských školek; poskytování půjček; poradenské služby pracovníků apod.,
7. ***péče o životní prostředí*** – v dnešní době výrazně napomáhá starost o životní prostředí (v okolí i v zázemí podniku) k vytváření dobrého jména podniku. [5]

### **2.3.10. Personální informační systém**

Správné realizování personálních činností musí být vždy podpořeno efektivním a funkčním personálním informačním systémem. Ten obsahuje informace o zaměstnancích, pracovních místech, personálních činnostech i o vnějších podmínkách. Z tohoto výčtu je patrné, že obsahuje i některá citlivá data, jako jsou rodná čísla, zdravotní stav, výsledky absolvovaných testů apod., proto personální informační systém není zpravidla v podniku přístupný každému. [3, 5]

Dvořáková (2007) uvádí, že rozsah vedené personální evidence, druh uchovávaných materiálů a způsoby jejich vedení by měly odpovídat velikosti podniku a personálního útvaru, podnikové i personální strategii a legislativním požadavkům a musí umožňovat plnění všech personálních činností. Je tedy zřejmé, že v každém podniku se setkáme s jiným rozsahem i druhem skladovaných dokumentů, ale obecně personální informační systém řeší tyto oblasti:

- personální agendy,
- personální plánování,
- analýzy a vytváření pracovních míst,
- získávání, výběr a uvolňování zaměstnanců,
- mzdové agendy,
- hodnocení práce a zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- péče o zaměstnance a
- komunikace. [3]

## 2.4. Personální strategie a personální politika

Pro fungování všech personálních činností je nutné, aby si podnik ujasnil své dlouhodobé cíle v oblasti potřeby pracovních sil, zdrojů pokrytí této potřeby a také v oblasti hospodaření s pracovními silami – jinak řečeno, aby si vytvořil **personální strategii**. Stanovené cíle by měly být provázány s ostatními podnikovými cíly, neměly by být v protikladu se zájmy podniku a musí brát v úvahu i vnější podmínky utváření, obnovy a fungování pracovní síly. Moderní personální řízení i vytvoření personální strategie předpokládá existenci **personální politiky**. Ta je v obecném vyjádření souhrnem kritérií a pravidel, kterými se v podniku řídí provádění personálních činností. [5]

Podle Koubka (2007) lze personální politiku chápat dvojím způsobem:

1. Jako *system relativně stabilních zásad a doporučení*, kterým se subjekt personální politiky řídí při rozhodování o věcech, které se přímo nebo nepřímo týkají oblasti práce a lidského činitele.
2. Jako *soubor opatření*, kterými se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí takovým způsobem, aby vedlo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů podniku. [5]

Správně zformulovaná personální politika, která je z dlouhodobého hlediska stabilní, a která je pro pracovníky srozumitelná a akceptovatelná, má klíčový význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci podniku. Důležitým předpokladem fungování personální politiky je neustálá komunikace vedení podniku s pracovníky podniku a respektování jejich oprávněných zájmů a připomínek. [5]

## 2.5. Specifika personální práce v malém podniku

**Malé podniky** mají své stále místo nejen v hospodářství České republiky, ale také v Evropské unii. Jsou významnými zaměstnavateli, protože jsou úzce spjaty s daným regionem, často přispívají k jeho rozvoji (např. sponzorování charitativních akcí, spolupráce se školami apod.), lze je také chápat jako jakýsi opak monopolu (zaujímají malé, ale stabilní místo na konkrétním trhu) a v porovnání s dominantními podniky efektivněji využívají zdroje surovin a energie, což vede k nárůstu produktivity a snižování cen (mají blízko ke koncepci

LEAN – Less Energy, Fewer Raw Material). Podnikání v takovémto rozsahu ovšem nepřináší jen výhody, naopak nese sebou mnohá omezení např.: malé podniky mají slabší pozici ve veřejných soutěžích o státní zakázky, mají obtížnější přístup k některým druhům kapitálu, nemohou si obvykle dovolit zaměstnávat špičkové odborníky apod. [3, 6, 7]

Personální práce v malém podniku by se mohla na první pohled zdát snadná, málo zaměstnanců – málo starostí. Tento přístup je však velmi zavádějící. V malých podnicích personální práce obnáší stejné množství činností jako ve větších podnicích. Rozdíl je jen v rozsahu a periodicitě provádění. Některé činnosti se provádí několikrát do roka, jiné zase jen jednou za několik let. Podnik by měl být přesto připraven provést jakoukoliv personální činnost právě ve chvíli, kdy je to potřeba. Malý podnik více trpí personální nestabilitou. Rozhodnou-li se z něj odejít např. dva až tři zaměstnanci současně, může to podnik vážně poškodit. Dobře fungující personální činnosti pomáhají zabránit, nebo alespoň takovéto situace předvídat. [2, 4]

Dvořáková (2007) poukazuje na to, že specifika personální práce v malém podniku vyplývají především z:

- malého množství zaměstnanců,
- značných odlišností mezi druhy prací,
- vysokých nároků na pracovní sílu a
- neformálních vztahů mezi vlastníkem a zaměstnanci. [3]

#### **Specifika jednotlivých personálních činností:**

1. ***vytváření a analýza pracovních míst*** se v malých podnicích obvykle neprovádí a zaměstnavatel v případě potřeby spoléhá na své zkušenosti a znalosti o obsahu práce. Pokud je přece jenom provedena, je pouze schematická a o pracovním místě vypovídá jen v hrubých obrysech,
2. ***personální plánování*** se zaměřuje na odhad krátkodobé potřeby pracovníků z hlediska počtu a struktury. Přechodný, krátkodobý nedostatek pracovní síly je řešen prací přesčas nebo dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr. Z dlouhodobého hlediska je pak nedostatek zpravidla pokrýván z vnějších zdrojů,

3. ***získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků*** – v malém podniku jsou pro získávání a výběr pracovníků především voleny neformální a levné metody. K získávání je využíváno vnějších zdrojů a jsou uplatňovány snadné a účinné nástroje (např. doporučení stávajícím zaměstnancem, inzeráty v místním tisku, spolupráce s úřadem práce apod.). Výběr zahrnuje jen dvě fáze – předvýběr (na základě žádosti o zaměstnání a životopisu) a rozhovor vlastníka s uchazečem. Procesu adaptace není zpravidla věnována velká pozornost,
4. ***rozmíst'ování pracovníků***, ať už ve vertikálním nebo v horizontálním směru, je v malých podnicích značně omezené. V prvním případě tomu brání plošší organizační struktura, která neposkytuje mnoho prostoru pro povyšování nebo přeřazování pracovníků na nižší funkci, a v druhém případě nedostatečné množství pracovních míst (pracovišť), na které by bylo možné pracovníka přemístit tak, aby se změnil charakter a obsah jejich práce,
5. ***hodnocení pracovníků*** je ovlivněno neformálními vztahy mezi vlastníkem a pracovníkem. Přestože by se díky neformálnosti vztahů dalo předpokládat, že hodnocení v tomto prostředí je vysoce efektivní a funguje bez potíží, nebývá tomu tak. Důvodem je to, že i když probíhá každodenně a poskytuje tak účinnou okamžitou zpětnou vazbu, o výsledcích není vedena žádná dokumentace, neprovádí se podle předem stanovených kritérií a díky omezeným možnostem malých podniků (v rozmíst'ování pracovníků, ve finančním odměňování, atd.) jej podnik vnímá spíše jako zátěž a pro pracovníky nemá žádný motivační efekt.
6. ***odměňování pracovníků*** je zcela podřízeno požadavku na jeho jednoduchost, srozumitelnost, spravedlnost a stimulující charakter. Forma a výše odměny se liší podle práce, kterou pracovníci provádějí a také podle toho, jestli vlastník poskytuje pracovníků dodatečné odměny, jako ohodnocení podílu na příznivém vývoji hospodářských výsledků podniku,
7. ***vzdělávání a rozvoj pracovníků*** je v malém podniku limitován nedostatkem finančních prostředků na tuto oblast. Vzdelávání je tak prováděno pouze nahodile a vzdělávací aktivity mají pouze krátkodobou perspektivu,
8. ***pracovní vztahy*** se mohou díky malému počtu pracovníků, kteří spolu neustále přicházejí do kontaktu, velmi rychle vyhrotit. Vlastník nebo vedoucí pracovník by měl věnovat mimořádnou pozornost formování zdravých pracovních a mezilidských

vztahů a vytváření týmů z pracovníků, kteří si navzájem rozumějí a dokáží spolu vycházet i pracovat,

9. **péče o pracovníky** je také činnost, ve které menší podniky mohou jen stěží konkurovat podnikům velkým (v šířce nabízených služeb i jejich finanční hodnotě). Na rozdíl od nich, ale mohou snadněji individualizovat péči o pracovníka na základě jeho současné situace a potřeb a
10. **personální informační systém** musí vytvářet i malé podniky, i když ty se díky svým omezeným možnostem zabývají jen zajištěním personální administrativy (viz. Kap. č. 2. 2.) a nesledují vývoj vnějších podmínek na trhu práce (např. demografický vývoj, ekonomická situace apod.). [2, 3, 5, 11]

V malém podniku hraje klíčovou roli vlastník, který často vystupuje v roli vrcholového manažera a vytyčuje strategické zaměření celého podniku. Podle Dvořákové (2007) může mít vlastník k výkonu personálních činností dvojí přístup:

1. **Vlastník**, jako vrcholový manažer, **provádí získávání, výběr, rozmístění, neformální hodnocení a odměňování zaměstnanců**. Rodinný příslušník nebo k tomu určený zaměstnanec (zpravidla účetní) je pověřen personální administrativou vyplývající z pracovněprávní legislativy.
2. **Vlastník**, jako vrcholový manažer, **si v oblasti získávání, výběru, rozmístění, hodnocení a odměňování zaměstnanců ponechává pravomoc rozhodovat**. Veškeré činnosti předcházející rozhodnutí a jejich vlastní výkon provádí pověřený zaměstnanec. Personální administrativu opět vyřizuje účetní. [3]

### **3. Charakteristika podniku**

#### **3.1. Historie podniku**

Autoservis Tomiczek je podnik, jehož sídlo se nachází v Českém Těšíně. Toto město leží v česko-polském pohraničí a je od polského města Cieszyn odděleno řekou Olší. Podnik byl založen v roce 1990 panem Romanem Tomiczkem. Jako formu podnikání majitel zvolil živnost. Impulsem pro založení podniku bylo nejen přání majitele seberealizovat se, ale také dosáhnout uznání v oboru.

Zpočátku byla předmětem podnikání oprava osobních automobilů značky Škoda. Vzhledem k situaci na automobilovém trhu v České republice i preferencím zákazníků ve výběru automobilů, se majitel rozhodl přehodnotit svůj původní záměr a začal se specializovat na opravy vozidel francouzských značek – od roku 1998 Peugeot a od roku 2003 Citroën. Realizace tohoto záměru si vyžádala investice do specializovaného vybavení a počítačové techniky, která je v současné době nezbytná pro opravy takovýchto typů automobilů.

Vývojem prošlo i sídlo podniku. Původně majitel zamýšlel realizovat své podnikatelské aktivity jen v prostorné dílně. Tuto představu musel již záhy přehodnotit a v roce 1992 k ní přistavěl kancelářské prostory. Ale i toto se postupem času ukázalo jako nevyhovující řešení. V roce 1999 tak došlo ke stavebním úpravám všech stávajících prostor a k přístavbě prodejních prostor.

### 3.2. Předmět podnikání

Podnik Autoservis Tomiczek se zabývá těmito činnostmi:

- veškeré mechanické opravy vozidel značek Peugeot a Citroën,
- opravy motorů a mechanických převodovek,
- klempířské opravy včetně zajištění lakování,
- prodej náhradních dílů,
- elektroopravy,
- autodiagnostika přístrojem Diag2000. [12]

Podnik dále na základě konkrétních požadavků zákazníka zajišťuje:

- geometrii náprav,
- pneuservis,
- kontrolu a plnění klimatizací,
- odtažení vozidla,
- přípravu a provedení STK + emise. [12]

Filozofií majitele je „**osobní a individuální přístup ke každému zákazníkovi, bez ohledu na rozsah jeho požadavků.**“ Z toho vyplývá, že jsou se zákazníkem průběžně konzultovány zásahy na jeho vozidle, je-li to možné, může přihlížet samotné opravě. Automechanik, který opravu provádí, mu tak může odpovědět na jeho dotazy a také případně poradit, jak podobné vadě do budoucna předejít.

Protože si je majitel vědom, že díky malé velikosti podniku není schopen konkurovat větším společnostem, je od roku 2007 členem projektu servisního konceptu Auto France Specialista. Tento projekt, jehož zřizovatelem je firma AUTOBENEX, spol. s r.o., slouží k poskytování účinné podpory nezávislým autoservisům, které mají dlouholeté zkušenosti s opravami převážně francouzských vozidel. V současnosti je do projektu zapojeno 65 autoservisů, které tak tvoří síť pokrývající téměř celou Českou republiku a část západního Slovenska. Výhodou účasti v tomto projektu je přístup k informacím, školením, účasti v prodejních a sezónních akcích apod. [8]

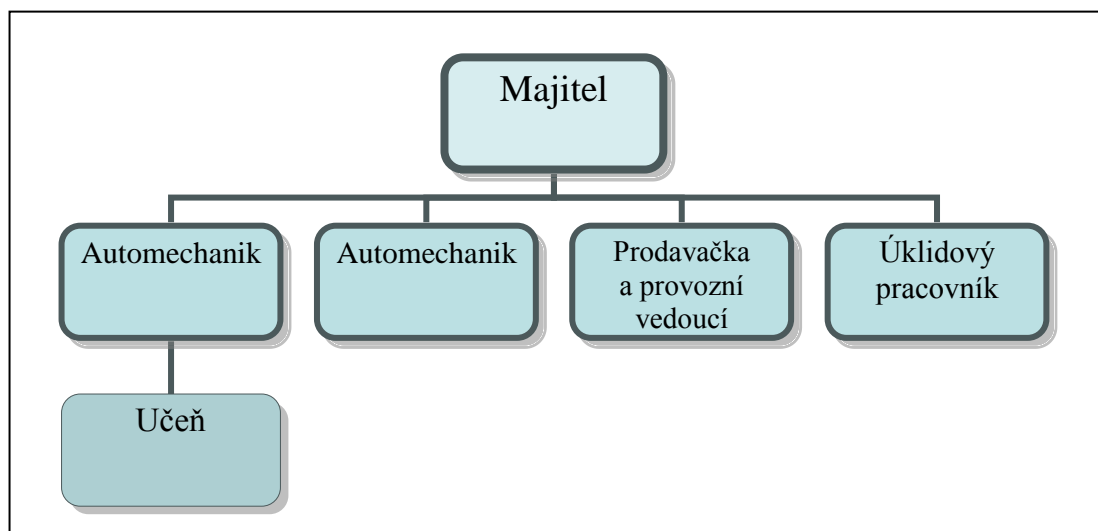


### 3.3. Organizační struktura

Majitel započal své podnikání pouze sám, bez zaměstnance. V průběhu 90. let minulého století se díky rozšiřujícím podnikatelským aktivitám rozhodl přijmout na plný úvazek dva automechaniky a jednoho administrativního pracovníka. Rozšíření sídla podniku o prodejní plochu si pak také vyžádalo zaměstnání pracovníka na její úklid.

Klíčovým problémem se již od roku 2005 stalo nalezení vhodného uchazeče pro obsazení pozice třetího automechanika. Na této pozici se již vystřídal tři kandidáti, u kterých se ovšem později ukázalo, že nesplňují požadavky, které majitel pro tuto pozici vyžaduje. V současnosti je toto místo opět neobsazené.

Podnik dlouhodobě spolupracuje se středním odborným učilištěm v Havířově Šumbarku. Na základě této spolupráce umožňuje, aby v dílně pod dohledem zkušeného automechanika probíhala praktická výuka jednoho učně oboru automechanik. Dokonce i jeden současný zaměstnanec v podniku nejdříve začínal jako učeň.



Obr. 3.4.1 Organizační schéma podniku v první polovině roku 2010 [12]

Jak je z Obr. 3.4.1 jasně vidět, v podniku je liniová organizační struktura. Nejvyšší odpovědnost má majitel, který řídí chod autoservisu s dvěma automechaniky, přičemž starší z nich má příležitostně na starosti učně, dále s jedním pracovníkem na pozici „Prodavačka a provozní vedoucí“ a jedním úklidovým pracovníkem. Všichni pracovníci pracují v jednosměnné pracovní době na plný pracovní úvazek, kromě úklidového pracovníka, který je zaměstnán na zkrácený úvazek.

Provozní doba podniku je od pondělí do pátku od 8:00 až do 16:00. Od 12:30 je provoz podniku omezen, neboť až do 13:00 mají všichni zaměstnanci pauzu na oběd a v prostoru prodejny a dílny zůstává pouze majitel. Po předchozí domluvě s majitelem je autoservis pro zákazníky otevřen již od 7:00. Majitel se tak snaží co nejvíce vyhovět požadavkům svých zákazníků, kteří tak mohou osobně dovézt automobil k opravě ještě před tím, než sami musí být v zaměstnání.

Pracovní doba začíná pro automechaniky tak, že jim majitel rozdělí úkoly na celý den, přidělí jim potřebný materiál a předá jim nezbytnou dokumentaci k zakázce (zakázkový list) i vozidlu. Administrativní pracovník v té době zpravidla vyřizuje nové zakázky se zákazníky, vyřizuje již ukončené zakázky (volá zákazníků, aby je informovala o možnostech vyzvednutí vozidla a o konečné ceně opravy) a nakonec také zkontroluje objednávky na aktuální den a, je-li to zapotřebí, je doplní o další zboží. Pracovní doba je pro automechaniky ukončena úklidem pracoviště a zabezpečení rozpracovaných zakázek. I administrativní pracovník na konci dne uklidí své pracoviště, založí všechny zpracované dokumenty (faktury, pokladní knihu apod.) a přehledně připraví dokumenty pro další den.

## **4. Analýza personálních činností v podniku**

Jak z teoretické části této práce vyplývá, personální otázky nejsou v malých a středních podnicích vůbec řešeny, nebo je jejich řešení nahodilé, nesystémové, řešící zpravidla jen důsledky problému, ne příčiny. Ve sledovaném podniku se současná situace blíží druhému případu. Provádění personálních činností si majitel ponechává výhradně ve své kompetenci, provozní vedoucí pouze deleguje vykonávání nezbytných administrativních úkonů. Zpracováním mezd pro potřeby účetnictví pověřuje externího účetního.

V následujícím textu shrnu způsoby, jakými jsou v podniku vykonávány jednotlivé personální činnosti.

### **4.1. Vytvoření a analýza pracovních míst**

I když je v podniku snaha personální činnosti provádět, jsou procesy vytváření a analýzy pracovních míst zcela opomíjeny. Neexistují tak materiály o tom, co pracovní pozice v podniku obnášejí a také, jak by měl vypadat odpovídající pracovník na tyto pozice. Takovýto stav v první řadě vnáší chaos nejen do realizace personálních činností, ale také do celého podniku. Jak jsem výše uvedla, měl by proces vytváření pracovních míst a jejich analýza vytvářet prostor pro spravedlivá a obhájitelná rozhodnutí. V situaci, v jaké se podnik nachází, neexistence těchto procesů naopak dává prostor pro nespokojenost zaměstnanců a majiteli celou personální práci velmi ztěžuje.

### **4.2. Personální plánování**

Personální plánování, jak ho chápe většina autorů odborných publikací, není v podniku realizována. Přesto nelze říci, že by majitel neplánoval potřebu pracovní síly a způsoby jejího pokrytí, právě naopak. Velmi dobře ví, kolik a jaké zaměstnance by chtěl zaměstnat. Tyto plány však nemají písemnou formu, nejsou detailně vymezeny a průběžně

vyhodnocovány. Jedná se spíše o úvahy a představy majitele, které se ale často nakonec podřizují aktuálním krizovým situacím.

#### **4.3. Získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců**

V procesech získávání, výběru a přijímání nových pracovníků je především kladen důraz na formální správnost (s ohledem na aktuální právní úpravu, ale také na podnikové zvyklosti) všech činností a také na jejich minimální administrativní náročnost.

Vzhledem k velikosti podniku nelze říci, že by měl podnik možnost získávat nové zaměstnance z vnitřních zdrojů, zaměřuje se tedy při hledání nových zaměstnanců na zdroje vnější. Takovými zdroji jsou pro sledovaný podnik především absolventi středního odborného učiliště v Havířově Šumbarku, se kterým spolupracuje. Majitel tento způsob získávání zaměstnanců preferuje především proto, že má s touto školou úzké profesní kontakty a s jejími studenty má velmi dobré zkušenosti. V případě, kdy takto nenalezne potřebné zaměstnance, obrací se i na jiné vnější zdroje, především na zaměstnance jiných podniků, kteří by chtěli změnit zaměstnavatele popř. ještě na volnou pracovní sílu na vnějším trhu práce.

Nástroje, které k získávání nových zaměstnanců využívá, vždy závisí na tom, na jakou pracovní pozici majitel kandidáta hledá. Obecně lze ale říci, že obvykle využívá tyto metody nabízení práce:

- spolupráce se vzdělávacími organizacemi (s již zmíněným SOU v Havířově Šumbarku),
- doporučení zaměstnancem nebo kolegou z praxe,
- přímé oslovení vyhlédnuté osoby,
- samostatné přihlášení zájemce o zaměstnání a
- spolupráce s úřadem práce.

To, v jaké míře je v podniku realizován výběrový proces, se odvíjí od metody získávání zaměstnanců, který majitel zvolí. Jestliže zvolí jednu z prvních čtyř metod, je výběrový proces v podstatě omezen pouze na předvýběr. Pak majitel ověřuje životopis, kopii

dokladu o ukončeném vzdělání a reference popř. pracovní posudky od předchozích zaměstnavatelů. V některých případech doplňuje celý proces i výběrovým rozhovorem. Pokud získává kandidáty na volné pracovní místo ve spolupráci s úřadem práce, pak vždy využívá možnosti výběrového rozhovoru. Ten vždy vede majitel osobně formou jednoho s jedním (1+1) v sídle podniku.

Přijímání pracovníků je v podniku formalizovaným procesem, který zahrnuje vypracování a podepsání pracovní smlouvy, zařazení pracovníka do personální evidence, převzetí zápočtového listu od předchozího zaměstnavatele, podepsání hmotné zodpovědnosti (v případě prodavačky a provozní vedoucí), nahlášení pracovníka u příslušné zdravotní pojišťovny, přihlášení u OSSZ apod. Tyto úkony zpravidla provádí administrativní pracovník za asistence majitele.

Na rozdíl od procesu přijímání pracovníků probíhá adaptační proces v podniku pouze intuitivně. Majitel nového pracovníka nejprve seznámí s všeobecnými i podnikovými předpisy, které se týkají bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Dále ho seznámí s ostatními pracovníky podniku.

Majitel pro ověření schopností, dovedností a odpovědného přístupu nového zaměstnance využívá možnosti 3. měsíční zkušební doby danou zákonem. Během této doby, je novému zaměstnanci věnována větší pozornost nejen ze strany majitele, ale i ze strany ostatních zaměstnanců. Díky tomu může majitel objektivněji zjistit, jak si přijatý pracovník dokáže poradit s úkoly, kterému mu přináší nové zaměstnání. Před uplynutím této doby si majitel s „nováčkem“ promluví o jeho dalším působení v podniku, tedy zda je s jeho prací spokojen a má zájem, aby se stal natrvalo součástí podniku, nebo zda je nespokojen, a tudíž musí svou spolupráci ukončit.

#### **4.4. Rozmísťování pracovníků**

S ohledem na velikost podniku i na strukturu pracovních pozic, nelze proces rozmísťování pracovníků provést. Všichni zaměstnanci mají své stálé zařazení a své stálé i variabilní úkoly, které se mění vzhledem k aktuální situaci.

#### **4.5. Hodnocení pracovníků**

Majitel klade důraz pouze na neformální hodnocení. Neexistuje tedy žádný doklad o výsledcích hodnocení, tzn., že v takové podobě nemá hodnocení pro pracovníky žádný motivační účinek. Slouží pouze jako reakce na aktuální výsledky práce každého pracovníka. Výsledky hodnocení se také nijak výrazně nepromítají do systému odměňování. Hodnocení v takové podobě nemá žádnou strukturu, žádná dopředu daná pravidla, a proto je velmi subjektivní.

#### **4.6. Odměňování pracovníků**

Odměňování je v podniku nastaveno tak, aby odpovídalo podílu každé pracovní pozice na celkových výsledcích podniku. Takovým způsobem se majitel snaží své zaměstnance motivovat k co možná nejlepším pracovním výkonům. V podniku je využíváno hmotné i nehmotné formy odměňování. Formalizovaná je ovšem jen hmotná forma. Ta se skládá z pevné a proměnlivé složky, příspěvků a také z benefitů. Neformální odměňování je pouze v intuitivní a to ve formě uznání, umožnění větší samostatnosti v práci a ve zlepšení pracovních podmínek. Otázky odměňování nejsou v podniku řešeny vnitropodnikovou směrnicí. Každý pracovník má podmínky odměňování ukotveny ve své pracovní smlouvě.

Měsíční odměňování je v podniku nastaveno takto:

##### **1. Automechanik**

- a. pevná složka – 4. kategorie tj. 11 000 Kč a
- b. proměnlivá složka – 39 % z hodnoty fakturované zakázky bez DPH.

##### **2. Prodavačka a provozní vedoucí**

- a. pevná složka – 4. kategorie tj. 11 000 Kč a
- b. proměnlivá složka – 13 % z čistého obrátu.

##### **3. Pracovní úklidu** – odměňován formou paušální mzdy.

Toto odměňování plošně doplňuje majitel o benefity ve formě stravenek, dále pak o příspěvek na důchodové připojištění, příspěvek na dovolenou, vánoční příspěvek a možnost po pracovní době využívat podnikového vybavení.

#### **4.7.      Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

V podniku je aktivitám spojeným se vzděláváním a rozvojem pracovníků věnována snad největší pozornost ve srovnání s ostatními. Majitel si uvědomuje, že jen díky pracovníkům s odpovídající kvalifikací může podnik prosperovat. Aktivně se snaží hledat další způsoby, jak jejich kvalifikaci zvýšit a tak napomoci nejen jejich rozvoji ale také rozvoji, celého podniku. Tento fakt je dán nejen velikostí podniku (a tedy jeho menší personální pružností), ale také oborem podnikání. Automobilový průmysl je charakteristický svými neustálými změnami v technologiích. S čím dál větší mírou se do ovládání automobilů zapojují nejnovější informační technologie.

Aby byl podnik neustále konkurenceschopný a neztratil kontakt s nejnovějšími trendy a vývojem, jsou automechanici pravidelně majitelem posíláni na školení. Rozhodnutí, kdo pojedí na jaké školení, je závislé na specializaci každého pracovníka. Vzdělávání automechaniků probíhá i na pracovišti. Pracovník s většími zkušenostmi pomáhá formou asistování méně zkušenému pracovníkovi, popř. uční. Vzdělávat se musí také administrativní pracovník, hlavně v práci s novými odbornými počítačovými programy.

#### **4.8.      Pracovní vztahy**

V tak malém podniku jsou pracovní vztahy pouze na úrovni individuálních pracovních vztahů, tedy vztahy odehrávající se mezi zaměstnanci navzájem a pak také vztahy mezi zaměstnanci a jejich zaměstnavatelem. Všichni se dobře znají a až na drobné rozepře, které se vyskytují ve všech pracovních vztazích, jsou na velmi dobré úrovni. Tento dobrý stav je dle mého názoru možný i díky stabilitě pracovních sil. Stávající zaměstnanci jsou v podniku už přes deset let.

Ovšem vztah mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem se v posledním roce začaly pozvolna vyhrcovat. Příčinou problému může být, že přes zvyšující se náročnost i množství práce se majiteli stále nedaří zaměstnat třetího automechanika, který by tento nápor pomohl zvládnout. Z toho vyplývá, že jsou na každého zaměstnance kladeny vyšší nároky na kvalitu

i množství odvedené práce. Takováto situace samozřejmě vytváří živnou půdu pro různé konflikty a je pro všechny zúčastněné strany velmi stresová.

Další příčinu současného neutěšeného stavu vidím v postoji majitele k zaměstnancům. V počátcích svého podnikání, kdy zaměstnával pouze jednoho automechanika, se rozhodl udržovat vztahy se svými podřízenými na neformální úrovni. To zahrnovalo nejenom tykání, ale také udržování kontaktů mimo pracoviště a pracovní dobu. Majiteli se takový postoj zpočátku vyplácel, ale s přibývajícím počtem zaměstnanců nastala doba, kdy bylo zapotřebí vztahy více formalizovat. Zaměstnancům se pochopitelně tyto změny nelíbily.

#### **4.9. Péče o pracovníky**

V podniku neexistují žádné směrnice nebo normy pro péči o pracovníky. To ovšem neznamená, že se majitel o své pracovníky nestará. Na rozdíl od některých velkých podniků, které takové směrnice a normy mají, je kladen důraz na individualitu a osobních přístup ke každému pracovníkovi. Tento přístup vyhovuje jak zaměstnavateli, tak i jeho pracovníkům. Nevýhodou ale je, že tak nemá dlouhodobý charakter a řeší jen současné potřeby konkrétních pracovníků.

V kapitole č. 2.3.9. jsem uvedla výčet záležitostí, kterými se v nejširším pojetí péče o pracovníky zabývá. V dalším textu tedy na základě tohoto výčtu rozeberu současnou situaci v podniku.

1. **Pracovní doba** není v podniku nastavena jednotně. Je diferencována podle pracovních pozic. Pracovníkovi úklidu začíná pracovní doba již v 6:00, ale končí už v 10:00. Ostatní pracovníci mají standardní pracovní dobu, tedy od 8:00 do 16:00. Ve výjimečných případech je po předchozí domluvě se zaměstnanci využíváno přesčasové práce. **Pracovní režim** je jednotný pro všechny pracovníky. Je přetržitý, jednosměnný a celoroční.

##### **2. Pracovní prostředí**

a. Pracovní prostředí je proměnlivé především u *automechaniků* z důvodu přechodu mezi dílnou a parkovištěm servisu. Proměnlivá je v jejich případě



i teplota vzduchu, a to v závislosti na pracovním prostředí a aktuálním stavu počasí. Automechanici pracují v běžném hluku a exhalacích způsobených motorovými vozidly. Při prohlídkách a kontrole auta se dostanou do kontaktu se špínou a mazadly. Jejich kontakt s lidmi sice není tak intenzivní jako u jiných pracovních pozic, ale přesto hrozí zvýšené riziko vzniku stresových situací.

- b. V případě *ostatních pracovníků*, kteří svou práci vykonávají především v kancelářských prostorách (v prostoru prodejny), je stálá teplota vzduchu a běžná hladina hluku.
3. Majitel se otázky ***bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci*** věnuje velkou pozornost, protože si je vědom toho, že pracovní úraz může zaměstnance vyřadit z pracovního režimu na nezanedbatelnou dobu. V tak malém podniku pak každý chybějící zaměstnanec způsobí problémy v plnění dohodnutých zakázek. Nebezpečí úrazu je největší především u automechaniků. Je spojeno s bezprostřední prací na opravovaném vozidle, tedy při kontrole, diagnostikování závad a opravě. Aby majitel zvýšil bezpečnost práce a ochranu zdraví nejen svých zaměstnanců ale také zákazníků autoservisu, umístil do prostorů prodejny a dílny označení únikových cest a výjezdu pro vozidla, viditelně uvedl maximální nosnost podlahy, označil prostory, do kterých smí vstupovat pouze personál, bezpečně a ergonomicky uchytil ruční nářadí s důrazem na vysoce nebezpečná zařízení (např. nože, těžká kladiva atd.) apod.
4. ***Personální rozvoj pracovníků*** viz str. 31 „Vzdělávání a rozvoj pracovníků.“
5. Majitel v rámci ***služeb poskytovaných pracovníkovi na pracovišti*** zajišťuje svým zaměstnancům pracovní oděvy (např. montérky pro automechaniky) a ochranné pracovní pomůcky (např. rukavice nebo ochranný štít pro svařování), dále zařízení sloužící osobní hygieně a ukládání osobních věcí pracovníka.
6. ***Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám*** majitel svým zaměstnancům neposkytuje.
7. ***Péče o životní prostředí*** je další oblastí, na kterou musí majitel klást velký důraz. Důvodem jsou především právní předpisy upravující nakládání s nebezpečnými odpady. Ty musí přehledně označit a oddělit od ostatního odpadu a ve stanovené době je náležitě zlikvidovat.

#### **4.10. Personální informační systém**

Personální informační systém je v podniku realizován pouze v nezbytně nutné podobě. Obsahuje pouze dokumenty mzdové a personální agendy. Ve velmi omezené míře také obsahuje informace o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, o případných pracovních úrazech. V takové podobě zajišťuje pouze personální administrativu. Příčina, proč neexistuje více písemné dokumentace, které jsou podkladem personální práce, je ta, že majitel spíše spoléhá na vlastní intuici a doposud necítil potřebu zaznamenávat svá rozhodnutí a plány v písemné podobě.

Majitel, vzhledem k malému počtu zaměstnanců, doposud pro vedení personálního informačního systému, nevyužívá počítačových programů. Potřebné dokumenty uchovává pouze v písemné podobě. Přístup k nim má on popř. administrativní pracovník. Informace obsažené v dokumentech mají pouze statickou povahu, nejsou pravidelně aktualizovány.

#### **4.11. Personální strategie a personální politika**

Majitel v podniku personální strategii v podstatě nevytváří. V personální oblasti se zaměřuje na řešení krátkodobých problémů. Stanovuje si tedy jen krátkodobé plány a cíle. Naopak personální politika, jako soubor promyšlených opatření na ovlivňování oblasti práce a pracovní síly, v podniku existuje. Nemá ovšem formu psaných pravidel a kritérií. Jak už jsem i dříve uvedla, majitel se spíše spoléhá na vlastní úsudek a většinu věcí týkajících se personální politiky nosí tzv. v hlavě. Tento přístup majiteli plně vyhovuje nejspíše proto, že má jasno v tom, co od svých zaměstnanců požaduje. I vzhledem k zaměstnancům nevidím žádný důvod měnit zavedenou praxi, protože zaměstnancům stačí pouze jistota pracovního místa a nemají zájem se jakkoliv podílet na vytváření personální strategie.

## 5. Vlastní doporučení pro podnik

V předchozí kapitole jsem nastínila stav personální práce, který v podniku v současnosti panuje. Jak je z tohoto textu patrné, je prováděna nesystematicky a bez ohledu na dlouhodobý vývoj. V následujícím textu tedy navážu na zjištěné skutečnosti a navrhu postupy a pravidla, kterými by se měla personální práce v podniku nově řídit. Věřím, že tyto mnohdy nevelké změny povedou k výrazným zlepšením.

### 5.1. Vytváření a analýza pracovních míst

Na základě informací získaných při rozhovoru od majitele a držitele konkrétního pracovního místa jsem sestavila analýzu pro tři typy pracovních míst, které se v podniku vyskytují. Metodu rozhovoru jsem dále doplnila o metodu pozorování držitelů pracovních míst, vykonávajících zadanou práci. Výsledek jsem pro úplnost a objektivnost srovnala s doporučenou analýzou dle Klasifikace zaměstnání Českého statistického úřadu. [10]

Techniku rozhovoru jsem zvolila především kvůli jednoduchosti srovnání získaných informací, možnosti získat přesnější a podrobnější informace díky neformální atmosféře a také v důsledku potřeby oslovit malé množství osob. Získané údaje se však v některých oblastech (především bodě *Povinnosti*) velmi lišily. Důvod vidím v tom, že se především v tomto bodě střetly často velmi odlišné představy majitele na jedné straně a na straně druhé jeho zaměstnanců. Konfrontovala jsem proto tyto nesrovnalosti s vlastním pozorováním držitelů pracovních míst při vykonávání analyzované práce.

V podniku funguje stálá struktura pracovních míst založená na těchto třech pracovních pozicích:

1. automechanik osobních automobilů,
2. prodavačka a provozní vedoucí a
3. úklidový pracovník.

## PRACOVNÍ MÍSTO č. 1

### *Popis pracovního místa*

**Pracovní místo:** AUTOMECHANIK OSOBNÍCH AUTOMOBILŮ

**Charakteristika práce:** Pro vykonávání práce je nezbytná znalost technických parametrů, zejména znalosti konstrukce a konstrukčních detailů vozů značky Peugeot a Citroën a schopnost určit závady a jejich příčiny.

**Povinnosti:**

- Provádí prohlídky vozů, při kterých diagnostikuje závady a navrhuje zákazníkovi způsoby jejich odstranění.
- Odstraňuje zjištěné závady dle postupu oprav a průběžně během celého procesu doplňuje zakázkový list.
- Kontroluje stav a vybavení přejímaného vozidla a umísťuje jej na parkoviště servisu.
- Při předávání vozidla zákazníka informuje, jaké práce na vozidle provedl, doporučuje další možné opravy.
- Při předávání vozidla zpět zákazníkovi kontroluje vozidlo (jeho vybavení a stav) dle zakázkového listu.

**Vybavení:** Diagnostické přístroje, servisní nářadí automobilu, ruční nářadí, zvedací zařízení, psací potřeby, pracovní oděv a obuv.

**Odpovědnost:** Majitel autoservisu.

**Pracovní podmínky:** Proměnlivé pracovní prostředí (přechod mezi dílnou a parkovištěm servisu), proměnlivá teplota vzduchu (v závislosti na pracovním prostředí a aktuálním stavu počasí), běžný hluk a exhalace způsobené motorovými vozidly, špína a mazadla při prohlídce a kontrole auta, kontakt s lidmi, režim pracovního dne je stanoven na jeho počátku, práce pouze v pracovních dnech.

**Rizika:** Nebezpečí úrazu je především spojeno s bezprostřední prací na opravovaném vozidle, tedy při kontrole, diagnostikování závad a opravě. Pravděpodobnost výskytu stresových situací při kontaktu se zákazníky.

### ***Specifikace pracovního místa***

**Vzdělání:** Vyučený automechanik nebo absolvent rekvalifikačního kurzu v oboru.

**Požadovaná praxe:** není nutná

**Duševní požadavky a charakteristiky osobnosti:** Schopnost si neustále osvojovat poznatky o technických novinkách a nových modelech motorových vozidel, schopnost soustavně rozvíjet své diagnostické dovednosti, schopnost jednat s lidmi, schopnost zvládat konflikty, příjemné vystupování, schopnost rozhodovat se a řídit svou práci, schopnost spolupracovat s ostatními pracovníky v servisu i s majitelem.

**Fyzické požadavky:** Pro vykonávání práce je zapotřebí dobrého zdravotního stavu (z důvodu proměnlivého pracovního prostředí, požadavků na fyzickou sílu i možnosti vzniku stresových situací) a obvyklé manuální zručnosti.

**Zvláštní požadavky:** Řidičský průkaz.

#### **PRACOVNÍ MÍSTO č. 2**

### ***Popis pracovního místa***

**Pracovní místo:** PRODAVAČKA A PROVOZNÍ VEDOUCÍ

**Charakteristika práce:** Práce vyžaduje základní znalosti konstrukce a konstrukčních detailů motorových vozidel (pro potřeby prodeje náhradních dílů, vedení skladu zásob a komunikace se zákazníky). Tato práce je také charakteristická ustavičným kontaktem se zákazníky. Práce tedy vyžaduje schopnost jednat s lidmi, schopnost zvládat případné konfliktní situace a reprezentovat tak podnik před zákazníky.

#### **Povinnosti:**

- Jedná se zákazníky (osobně i telefonicky), poskytuje jim informace o službách autoservisu, eviduje jejich objednávky a dojednává s nimi termíny pro přistavení vozidla, projednává a upřesňuje s nimi jejich požadavky.
- Vede evidenci skladu zásob, provádí pravidelné i mimořádné inventury.

- Na základě stavu zásob vyřizuje objednávky u dodavatelů.
- Organizování a dohled nad vedením záznamů.
- Vedení záznamů v pokladní knize a porovnávání těchto záznamů s hotovostí.
- Přijímání tržby organizací, kontrola podle paragonů a jiných dokumentů a příprava tržby k uložení do banky, vč. hmotné zodpovědnosti za svěřené finanční prostředky.
- Zpracovávání došlé nebo odeslané pošty.
- Poskytuje administrativní podporu ostatním pracovníkům.

**Vybavení:** Telefon, mobilní telefon, počítač s tiskárnou, skener, psací potřeby.

**Odpovědnost:** Majiteli autoservisu.

**Pracovní podmínky:** Práce je vykonávána v kancelářském prostředí (v prostoru prodejny), stálá teplota vzduchu, běžná hladina hluku, stálý režim pracovního dne, práce pouze v pracovních dnech.

**Rizika:** Rizika vzniku újmy na fyzickém zdraví jsou minimální, ovšem rizika vzniku psychické újmy jsou zvýšena především v důsledku citelné psychické zátěže.

### ***Specifikace pracovního místa***

**Vzdělání:** Úplné středoškolské vzdělání se zaměřením na obchod nebo vyučený prodavač.

**Požadovaná praxe:** není nutná

**Duševní požadavky a charakteristiky osobnosti:** Schopnost jednat s lidmi, příjemné vystupování, schopnost předcházet konfliktům, organizační schopnosti, schopnost rozhodovat se, schopnost relativně nezávisle plánovat a řídit svou práci, schopnost spolupracovat s automechaniky a majitelem autoservisu, pečlivost a odpovědnost při práci s penězi.

**Fyzické požadavky:** Dobrý zdravotní stav, především s ohledem na možnost vzniku stresových situací.

**Zvláštní požadavky:** Znalost práce na osobním počítači – zvládání programů MS-Word a MS-Excel, znalost technického oboru.

## PRACOVNÍ MÍSTO č. 3

### *Popis pracovního místa*

**Pracovní místo:** ÚKLIDOVÝ PRACOVNÍK

**Charakteristika práce:** Úklidový pracovník je pracovník, který čistí a uklízí plochy v budovách.

**Povinnosti:**

- Úklid kancelářských prostor.
- Úklid přilehlého sociálního zařízení.
- Úklid dílny.
- Úklid kuchyňky a pomoc při kuchyňských pracích všeobecně, a to včetně mytí nádobí.
- Starost o recyklaci obalů menších rozměrů.
- Zařizování drobných nákupů.
- Odnášení korespondence na poštu.

**Vybavení:** Běžné prostředky pro úklid.

**Odpovědnost:** Majitel autoservisu.

**Pracovní podmínky:** Práce je vykonávána v prostorách prodejny, stálá teplota vzduchu, běžná hladina hluku, stálý režim pracovního dne, práce pouze v pracovních dnech.

**Rizika:** Rizika vzniku újmy na fyzickém zdraví jsou minimální.

### *Specifikace pracovního místa*

**Vzdělání:** Práce neklade požadavky na dosažené vzdělání.

**Požadovaná praxe:** není nutná

**Duševní požadavky a charakteristiky osobnosti:** Práce vyžaduje svědomitost a zodpovědnost, organizační schopnosti, schopnost řídit svou práci, schopnost spolupracovat s ostatními pracovníky a majitelem autoservisu.

Na závěr této kapitoly je však potřeba zdůraznit, že by podnik měl výše uvedené analýzy pracovních míst pravidelně aktualizovat, tak aby odrážely aktuální zaměření podniku. (poskytované služby atd.). Dále je také zapotřebí, aby se tato analýza nestala pouhým formálním dokumentem, který nebude v další personální práci využíván. Tak jak budou průběžně aktualizovány všechny tři analýzy pracovních míst, měly by se přehodnocovat a případně doplňovat především materiály týkající se získávání, výběru a přijímání pracovníků, dále také hodnocení a odměňování, vzdělávání i rozvoje pracovníků. Jsem přesvědčena, že zapojení analýzy pracovních míst do personální práce povede k výraznému zlepšení všech procesů, především pracovních vztahů a majiteli celou práci velmi usnadní.

## 5.2. Personální plánování

Velkým nedostatkem personálního plánování v podniku je, že je prováděno pouze nahodile a velmi nekonkrétně. Podle mého názoru, by tedy majitel měl své plány v personální oblasti vždy vytvářet v písemné podobě, aby tak mohl snadněji sledovat, zda a v jaké míře jsou realizovány. Zpočátku by ani nebylo zapotřebí využít nějakou konkrétní metodu. Zprvu by stačilo plány stanovit intuitivně, ovšem natolik detailně, aby je bylo vůbec možno sledovat. Plány by měly být minimálně rozděleny na krátkodobé a dlouhodobé.

Např.:

- **Krátkodobý plán:** zajistit zaměstnancům klidné místo na obědvání, vytvořit nové pracovní místo „automechanik osobních automobilů – řidič“ apod.
- **Dlouhodobý plán:** vytvořit v podniku funkční a efektivní personální informační systém, který by reflektoval aktuální situaci v podniku i mimo něj. Mohl by například obsahovat informace o učnících, kteří se v autoservisu zaučovali, o výkonnosti jednotlivých automechaniků, o pravidelném i mimořádném hodnocení apod.

Obzvláště vytvoření nového pracovního místa „automechanik – řidič“ vidím jako v současnosti nejdůležitější personální cíl. Z analýzy personálních činností vyplývá, že právě chybějící pracovní síla, která by pokryla přechodné pracovní výkyvy (např. sezónní nárůst určitých typů zakázek, nemoc některého z automechaniků, dovolená apod.), je v podniku příčinou mnoha zjevných i skrytých problémů. Jak z názvu pozice vyplývá, pracovní náplň by



se z části shodovala s náplní práce pozice „automechanik osobních automobilů, ale také by obsahovala činnosti, které dosud musí vykonávat sám majitel (např. odvoz vozů na STK a emise, vyzvednutí objednávky u dodavatele náhradních dílů apod.). Majitel by tak měl více času na řízení podniku a kontakt se zákazníky i dodavateli.

### **5.3. Získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců**

Jak by měly vypadat procesy získávání, výběru, přijímání a adaptace nových zaměstnanců budu prezentovat na pracovní pozici „automechanik osobních automobilů – řidič.“ Aby si podnik ulehčil všechny zmíněné procesy, měl by majitel aktivně využívat analýzy pracovních míst. Analýza na toto pracovní místo by byla totožná s analýzou pracovního místa „automechanik osobních automobilů,“ jen mezi jeho povinnosti by dále patřilo řízení firemního vozidla, odvoz aut zákazníků na STK a emise, vyzvedávání objednávek u dodavatele náhradních dílů a péče o firemní vozidlo. Mezi vybavení, které pracovník na tomto pracovním místě využívá, by se navíc zařadilo firemní vozidlo.

Získávat kandidáty na tuto pozici by mohl majitel ze zdrojů, které doposud používá (viz. str. 29), a které se již osvědčily. Při této příležitosti, by si mohl vytvořit jakousi „databázi potencionálně vhodných kandidátů,“ které by byl ochoten v případě potřeby oslovit s nabídkou zaměstnání. Do budoucna by tak výrazně urychlil proces získávání kandidátů.

Rozsah a náplň výběrového procesu jsou dle mého názoru v pořádku – odpovídají běžné praxi a majiteli plně vyhovují. Při předvýběru by se měl majitel především soustředit na reference uchazeče, ale také na jeho řidičské dovednosti. K jejich ověření navrhuji, aby majitel s každým kandidátem provedl jakousi „cvičnou jízdu.“ Vzhledem ke zkušenostem majitele s řízením vozidel, by měl být schopen po krátké chvíli rozpoznat, na jaké úrovni jsou jeho řidičské dovednosti. V případě nedostatku času by se majitel mohl omezit na zjištění, jak dlouho uchazeč vlastní řidičské oprávnění a na jaké typy vozidel.

Přestože je proces přijímání pracovníků plně formalizován, neprovádí se často a pravidelně. Měl by být vytvořen seznam úkonů, které je zapotřebí učinit při přijímání nového zaměstnance. Tento standard by umožnil proces urychlit, protože by se na něm mohl ve vysoké míře podílet administrativní pracovník bez asistence majitele. Pomohl by také

předcházet chybám. Celý proces se ovšem zcela neobejde bez majitele, poněvadž jen on má podpisové právo. Jeho účast by se mohla omezit jen na kontrolu administrativního pracovníka a pak na samotný podpis.

Podoba seznamu potřebných pro přijímání nových pracovníků by mohla být následující:

<b>PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ – SEZNAM POTŘEBNÝCH ÚKONŮ</b>	
<b>ÚKONY</b>	<b>SPLNĚNO</b>
Uzavření pracovní smlouvy.	✓
Převzetí potvrzení o zaměstnání (zápočtový list) od předchozího zaměstnavatele.	✓
Vypsání Oznámení o nástupu do zaměstnání.	✓
Odevzdání Přihlášky zaměstnavatele ke zdravotní pojišťovně.	✓
Odevzdání Hromadného oznámení – přihlášky zaměstnance k platbě pojistného na zdravotní pojištění.	✓
Podepsání Prohlášení poplatníka daně z příjmu ze závislé činnosti a funkčních požitků.	✓
Vyzvednutí Potvrzení o zdanitelných příjmech ze závislé činnosti a funkčních požitků a o sražených zálohách na daň za zdaňovací období (od všech předchozích zaměstnavatelů v běžném zdaňovacím období).	✓
Shromáždění údajů pro Osobní kartu zaměstnance.	✓
<p>Jméno a příjmení pracovníka: _____</p> <p>Zpracoval: _____</p> <p>Dne: _____</p>	

Obr. 5.3.1 Seznam potřebných úkonů pro přijímání nových pracovníků [13]

Nemyslím si, že by pro podnik bylo přínosné, kdyby vytvářela systém řízených adaptací pracovníků tak, jak to dělají některé velké podniky. Současnou praxi bych jen rozšířila o pozici „patrona,“ kterému by byl majitelem formálně svěřen nový zaměstnanec. Ten by mu pomáhal zvládat obtíže s nástupem na nové pracoviště, ale také by průběžně informoval majitele o jeho pokrocích či problémech, kterými by se měl zabývat. Nepočítám s tím, že by tato pozice měla doslova stejný význam jako ve velkých podnicích. Měla by spíše sloužit k tomu, aby měl za adaptaci nového zaměstnance odpovědnost i někdo, kdo je s ním denně v užším pracovním kontaktu než je majitel.

#### **5.4. Hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků nabývá na významu až ve chvíli, kdy jsou jeho výstupy použity v jiných personálních činnostech (např. odměňování). V současné době sice hodnocení probíhá, i když pouze na neformální úrovni, ale neexistuje žádná písemná dokumentace o jeho výsledcích. Je nutné ale zdůraznit, že v takové podobě je neobjektivní (není stanoveno, co a kdy se přesně hodnotí a podle jakých kritérií). Aby mělo hodnocení smysl, mělo by probíhat jak na neformální, tak i na formální úrovni.

Formální hodnocení by se mělo provádět minimálně jednou za rok (nejlépe na konci roku) formou individuálního rozhovoru s každým zaměstnancem na téma jeho pracovního výkonu. Před tímto rozhovorem by měl zaměstnavatel vyplnit hodnotící dotazník, který mu pomůže hodnocení výrazně zobjektivnit. Při samotném rozhovoru by měl pracovník mít možnost nahlédnout do svého hodnotícího dotazníku, tak aby se mohl vyjádřit ke všem jeho bodům. Rozhovor by měl být ukončen shrnutím toho, k čemu obě strany došly a na jakých řešeních se dohodly (toto shrnutí majitel písemně zaznamená a přiloží ho k hodnotícímu dotazníku).

Hodnotící dotazník je zapotřebí průběžně aktualizovat, podle naléhavosti hodnocených kritérií. Je ho možno vyhodnotit na základě bodového ohodnocení každé odpovědi a stanovit tak pořadí mezi zaměstnanci (toto nyní lze jen u automechaniků, na ostatních pracovních pozicích je zaměstnán vždy jen jeden zaměstnanec) nebo sledovat vývoj úrovně hodnocení v čase. Návrh jak by mohl vypadat, je vidět v Příloze 2.

## **5.5. Odměňování pracovníků**

Tak jako u hodnocení není ani v případě odměňování pracovníků zcela dodržováno kritérium objektivity. Pravidelné měsíční odměňování je sice nastaveno tak, aby odpovídalo podílu každé pracovní pozice na celkových výsledcích podniku, ale odměňování ve formě benefitů již za objektivní považovat nelze. Aby byla zajištěna větší spravedlnost, mělo by být poskytování benefitů i jejich výše ovlivňována výsledkem hodnocení každého pracovníka. S těmito novými pravidly by měli být seznámeni všichni pracovníci bez rozdílu a měli by mít možnost se k nim vyjádřit.

## **5.6. Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Dle mého názoru je vzdělávání a rozvoj pracovníků nastaven v podniku správně. Každý pracovník je školen právě v tom, na co se dlouhodobě specializuje (např. elektronika, mechanické opravy motorů, opravy a údržba klimatizací apod.). Také to, že o tom kdo, kdy a jak bude vzděláván, rozhoduje sám majitel, odpovídá praxi v malých podnicích, jak jsem ji sama měla možnost poznat nebo jak ji uvádí některé odborné publikace.

Velkou chybou ovšem je, že majitel nikde neeviduje skutečnosti o vzdělávání, kterým již jeho zaměstnanci prošli. Všechny informace má tzv. „v hlavě,“ ale v případě sporu o zajímavé školení (např. v zahraničí) nemá jak objektivně doložit své rozhodnutí. Měl by být také vytvořen plán vzdělávání a rozvoje pracovníků, který by pomohl v podniku určit období, kdy pracovník bude na školení, a tedy jeho práci bude muset vykonávat někdo jiný.

## **5.7. Pracovní vztahy**

V části, ve které jsem popsala aktuální stav v pracovních vztazích v podniku, jsem naznačila dvě možné příčiny toho, že se v podniku vztah mezi majitelem-zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci pomalu vyhrcoje. První příčinu (absence třetího automechanika, který by pomohl zvládat zvyšující se náročnost i množství práce) lze vyřešit vytvořením nové pracovní

pozice „automechanik osobních automobilů – řidič“ a přijetím na tuto pozici kvalifikovaného automechanika.

Druhou příčinu (změnu z neformálních na formální pracovní vztahy) již nebude možné tak snad odstranit. Řešením by mohlo být nastavení pravidel podnikové komunikace s důrazem na její otevřenost a respektování všech zúčastněných stran. Pomoci by také mohlo stanovení jasných a stabilních zásad a pravidel ve všech ostatních personálních činnostech.

### **5.8. Péče o pracovníky**

Předčasem majitel započal proces zlepšování péče o pracovníky. Ve spolupráci s nimi zkvalitnil pracovní prostředí a bezpečnost práce (např. přehledně a ergonomicky uspořádal uchycení ruční nářadí v dílně, vytvořil kuchyňku pro přípravu občerstvení a umístil ji tak, aby byla snadno dostupná z prodejny i z dílny, upravil zařízení sloužící osobní hygieně a ukládání osobních věcí pracovníků apod.).

Dle mého názoru by měl v započatých úpravách pokračovat a dále se zaměřit na vytvoření prostoru pro stravování pracovníků. Doposud je jen provizorně umístěno v chodbě, která vede do prostoru prodejny. I když si již zaměstnanci na takové řešení zvykli, nemyslím si, že by bylo vhodné. Neposkytuje jim klid k občerstvení, a také je při této činnosti nijak neodděluje od přicházejících a odcházejících zákazníků autoservisu.

### **5.9. Personální informační systém**

V předchozím textu jsem obvykle navrhovala, aby majitel více dokumentoval aktivity prováděné v personální oblasti. Měl by dbát na to, aby byly tyto dokumenty pravidelně aktualizovány. V opačném případě by mu nemohly poskytnout informace v požadované době a formě. V případě, že by majitel výrazněji zvětšil počet svých zaměstnanců, měl by současný personální informační systém pro zrychlení a zjednodušení jeho správy převést do elektronické podoby.

Při sledování aktuálnosti získaných dat by se měl v první řadě zaměřit na tyto dokumenty:

- analýzy pracovních míst,
- seznam potencionálně vhodných kandidátů na jednotlivé pozice,
- záznamy z hodnocení pracovníků,
- údaje o vzdělávání, kterými pracovníci prošli i teprve projít mají,
- personální evidenci (např. adresu trvalého bydliště, číslo a platnost občanského průkazu, telefonní číslo apod.)
- personální plán a
- údaje týkající se odměňování.

#### **5.10. Personální strategie a personální politika**

Aby se personální práce v podniku stabilizovala a zorganizovala, měla by být personální strategie i personální politika stanovena na základě dlouhodobých cílů a plánů. V průběhu celé páté kapitoly jsem navrhovala pravidla a kritéria, kterými by se měly řídit jednotlivé personální činnosti. Bylo by zbytečné je znovu vypisovat, ale pro úplnost uvedu několik obecných podmínek, které by měly být dodržovány v celé personální práci:

- otevřená a oboustranná komunikace,
- dlouhodobá stabilita,
- srozumitelnost a
- přijatelnost pro všechny strany.

## 6. Závěr

Cílem této práce bylo analyzovat personální činnosti v podniku Autoservis Tomiczek a navrhnout opatření k jejich možnému zlepšení. Na základě provedené analýzy jsem zjistila, že jsou v podniku prováděny jen některé z výše zmíněných personálních činností. Ty činnosti, které jsou ovšem prováděny, jsou vykonávány pouze intuitivně, a to převážně samotným majitelem. Ten při jejich provádění klade důraz zvláště na pečlivost a na formální správnost všech kroků.

V podniku nejsou (buď vůbec, nebo jen z malé části) realizovány procesy vytváření a analýzy pracovních míst, personální plánování a rozmísťování pracovníků. V případě posledního zmíněného je důvod naprosto zjevný. S tak malým počtem zaměstnanců a tak rozdílnými pracovními pozicemi rozmísťování pracovníků prakticky nelze provádět. Oproti tomu první tři procesy jsou dlouhodobě zanedbávány. Nemohu ovšem říct, že by to byl majitelův záměr. Všechny současné pracovní pozice se vytvářely a vyvíjely postupně, podle potřeby neustále se rozvíjejících podnikatelských aktivit. Bohužel ale neexistuje žádná písemná dokumentace, která by tento proces zachycovala. Proto jsem se v praktické části této práce zaměřila na vytvoření analýzy všech pracovních míst, tak aby si majitel ujasnil, co které místo obnáší a jaké požadavky vlastně klade na své zaměstnance.

Také personální plánování zaostává za možnostmi, které by majiteli mohly poskytnout. Je prováděno pouze intuitivně, není zaznamenáváno ani vyhodnocováno. Můj návrh tedy směřoval k tomu, aby si majitel své plány poznamenal, aby je pak mohl snadněji sledovat a vyhodnocovat. Věřím, že by si díky tomu lépe (s ohledem na časové možnosti) ujasnil své budoucí záměry. Už v průběhu realizace této práce si majitel uvědomil, že jeho hlavním cílem je zaměstnat dalšího automechanika. S personálním plánováním souvisí i personální strategie a personální politika. Ty by také dle mého názoru měl majitel lépe zorganizovat a provázat se svými dlouhodobými cíly a plány.

Na ostatní personální činnosti je v podniku kladen větší důraz. Například v procesech získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců fungují zaběhnutá nepsaná pravidla,

kteřá jsou důsledně dodržována. Ve svých doporučeních jsem se tedy převážně zaměřila na zmapování možností, jak by majitel mohl získat již výše zmíněného dalšího automechanika. Pro zlepšení organizace práce jsem navrhla a také pro ukázkou sestavila formulář pro přijímání nových pracovníků. Ten obsahuje nejen seznam všech potřebných úkonů, ale i identifikaci osoby, které je provedla. Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků je dle mého názoru v podniku nastaven správně. Každý pracovník postupuje školení vždy s ohledem na svou pracovní pozici a svou specializaci.

Dalšími procesy, které bych ráda zmínila, jsou hodnocení a odměňování pracovníků. Za velmi pozitivní považuji to, že se majitel hodnocením pracovníků zabývá a snaží se jim tak poskytnout potřebnou zpětnou vazbu. Aby bylo jeho hodnocení objektivnější, nastínila jsem v praktické části krátký formulář, který by mu měl práci usnadnit. Formulář je složen ze čtyř otázek, které jsou především zaměřeny na kvalitu práce a chování každého pracovníka. Doporučuji také, aby majitel (i pomocí zmíněného formuláře) provázel hodnocení pracovníků s jejich odměňováním.

O pracovní vztahy i o péči o pracovníky se majitel stará čím dál tím více. I když jsem naznačila, že zvláště pracovní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci se v poslední době začaly vyhrocovat, nevidím důvod, proč by je majitel neměl zvládnout. Nástrojem k jejich zlepšení by se zejména měla stát otevřená komunikace a vytvoření nového pracovního místa, které by snížilo pracovní vytížení stávajících pracovníků a tím omezilo možnost výskytu stresových situací. Personální informační systém je v podniku na přijatelné úrovni, a vzhledem k malému počtu zaměstnanců nepovažuji za nutné, aby jeho správu majitel převáděl do elektronické podoby.

V úvodu jsem si pokládala dvě otázky. První z nich souvisí s tím, zda i v malém podniku lze realizovat všechny možné metody a techniky personální práce. Má hypotéza, že to zcela nelze, se v průběhu vypracování na této bakalářské práci potvrdila. Realizovat za každou cenu všechny možné metody a techniky je dle mého názoru v malém podniku spíše kontraproduktivní i s ohledem na to, že některé personální činnosti (např. povyšování pracovníků) ani v malém podniku provádět nelze. I v případě druhé otázky, která se zaměřila na možné bariéry personální práce ve sledovaném podniku, se mi hypotéza potvrdila. Za hlavní bariéry tedy považuji nedostatečnou a neefektivní komunikaci a nejasně stanovená pravidla pro vykonávání některých personálních činností.



## Seznam použité literatury

### A) Knihy:

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z., *Personalistika pro malé a střední firmy*, 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [4] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [5] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [6] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [7] VOJÍK, V. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*, 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, 264 stran. ISBN 978-80-7357-467-3.

### B) Internetové zdroje:

- [8] *Auto France Specialista: Síť autoservisů Peugeot, Citroën, Renault* [online]. [cit. 2010-01-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.autofrance.cz/index.asp>>.
- [9] ČEMPELOVÁ, Z. Rozhovor s viceprezidentem Amilo Car a.s. Liborem Zezulkou. *HR-SERVER.CZ : informace ze světa práce, personalistiky a psychologie* [online]. 18.11.2009, [cit. 2010-02-01]. Dostupný z WWW: [http://www.hr-server.cz/common/vlastni\\_clanek\\_detail.asp?c\\_id=1064&o\\_id=1301](http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=1064&o_id=1301)
- [10] Český statistický úřad: *Klasifikace zaměstnání (KZAM-R)* [online]. 2010, Aktualizováno dne: 15. 11. 2007 [cit. 2010-01-31]. Dostupný z WWW: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace\\_zamestnani\\_\(kzam\\_r\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_zamestnani_(kzam_r))

### **C) Další zdroje:**

[11] BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A., JAROLÍMOVÁ, J., MATEICIUC, J., *Syllaby z přednášek a cvičení z předmětu Sociální potenciál organizace*, 30 stran, VŠB-TUO, 3. ročník, zimní semestr, akademický rok 2009/2010.

[12] Interní materiály podniku

[13] MIKUŠOVÁ, M., PAPALOVÁ, M., *Syllaby z přednášek a cvičení z předmětu Management malých a středních firem*, 35 stran, VŠB-TUO, 3. ročník, zimní semestr, akademický rok 2009/2010.

## Seznam zkratk

a.s. ....	akciová společnost
BARS .....	Behaviour Accord Rating Scales
DPH .....	Daň z přidané hodnoty
LEAN .....	Less Energy, Fewer Raw Material
MS-Excel .....	Microsoft Excel
MS-Word .....	Microsoft Word
OSSZ .....	Okresní správa sociálního zabezpečení
SOU .....	střední odborné učiliště
spol. s r.o. ....	společnost s ručením omezeným
STK .....	Stanice technické kontroly

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji že,

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

## **Seznam příloh**

Příloha 1	Fotografie podniku
Příloha 2	Formulář pro hodnocení pracovníků Autoservisu Tomiczek
Příloha 3	Rozhovor s viceprezidentem Amilo Car a.s. Liborem Zezulkou